مقرر كتاب مبادئ إدارة الأعمال

لطلبة الجامعة المفتوحة

قائمة المحتويات

الموضوع — الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

في ظل التغيرات المختلفة في البيئة التي تعمل بها المنظمات، والمتمثلة في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية، . . . الخ، ونظراً لسرعة حدوث هذه التغيرات، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الرّشد في استخدام المنظمات لمواردها المادية والبشرية بكفاءة. وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها، وتواكب التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الإدارية كما يجب، من خلال تفهّم الأسس والمبادىء والأساليب الإدارية المعاصرة. فالمدير الذي على اتصال دائم بما يجري من أحداث في بيئته التي يعمل بها، وقادر على ممارسة وظائفه بكفاءة وفعالية، هو الذي سيتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لحل المشاكل التي تواجهه، ويساهم في تأمين بقاء منظمته تعمل بجدارة بين المنافسين الآخرين. ويتضمن هذا الكتاب سبعة فصول في بابين رئيسيين، يتناول الباب مدخل إلى علم الإدارة، أما الباب الثاني فيتناول الوظائف الإدارية. وتتناول هذه الفصول في مجملها أهم مبادىء ووظائف الإدارة كعلم يعتبر من أهم العلوم التي تلعب دوراً رئيسياً في نجاح المنظمات في هذا العصر.

فيتناول الفصل الأول طبيعة علم الإدارة ومفهومها، أما الفصل الثاني فيستعرض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات أما الفصل الثالث فيتناول تطور الفكر الإداري عبر العصور المختلفة، بينما يتضمن الفصل الرابع أهم جوانب الوظيفة الأولى للمدير ألا وهي وظيفة التخطيط. أما الوظيفة الثانية وهي التنظيم فيتم دراستها في الفصل الخامس، وفي الفصل السادس يتم دراسة

وظيفة التوجيه باعتبارها الوظيفة الثالثة للمدير، أما الوظيفة الإدارية الرابعة فيتم استعراضها في الفصل السابع. أما في الفصل الثامن فسيتم بإيجاز عرض لأهم الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.

وأخيراً، نأمل بهذا العرض المتواضع لهذه المواضيع أن نكون قد ساهمنا ـ ولو بشكل بسيط ـ في عرض كل ما يحتاجه القارىء عموماً، والطالب الجامعي خصوصاً من المواضيع المتعلقة بأهم المبادىء والوظائف ذات الصلة بعلم الإدارة، وذلك بأسلوب مبسط وواضح. على أمل أن يزودنا القراء على اختلاف أنواعهم ومستوياتهم بما لديهم من تعليقات واقتراحات تساهم في التحسين من عرض هذه المواضيع مستقبلاً. كذلك نتمنى أن نكون قد ساهمنا ولو بشكل قليل في دعم المكتبة الجامعية العربية في مجال الإدارة.

المؤلف

الباب الأول

أساس علم الإدارة

The Basis of Management Science

الفصل الأول:

طبيعة علم الإدارة ومفهومها

Nature of management science and its concept

1 ـ 1. مقدمة:

الإدارة كممارسة ظهرت مع بداية وجود الإنسان ككائن اجتماعي يعمل من خلال الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بها، إلا إن هذه الممارسة تطورت مفاهيمها وأسسها ومبادئها عبر المراحل التاريخية متأثرة في ذلك بالتطور الذي يحدث في متغيرات البيئة، المختلفة كالاقتصاد، السياسة، المجتمع، الثقافة، . . . الخ.

وفي هذا العصر أصبحت الإدارة كعلم هي الأساس الذي يعتمد عليه نجاح المنظمات في كل مجالات الأعمال (صناعية، خدمية) مهما توفرت لدى المنظمات من أموال وموارد مادية أخرى وبشرية فلن تحقق أهدافها إلا بواسطة الإدارة الكفؤة.

لذلك سيتم في هذا الفصل التعرض لتعريف علم الإدارة وتوضيح مفهومه وأهميته وطبيعته وعلاقته بالعلوم الإنسانية الأخرى. كذلك سيتم التعريف بالمدير من خلال توضيح مهاراته ومسؤولياته ووظائفه والأدوار التي يقوم بها أثناء ممارسته للعمل الإداري.

1 ـ 2. تعريف علم الإدارة: Definition of management Science

تلعب الإدارة دوراً مهماً في كثير من مجالات الحياة فبواسطتها تقوم المنظمات اليوم بتوفير الكثير من السلع والخدمات عن طريق إنتاجها والترويج لها وبيعها، لإشباع الحاجات المختلفة لدى الأفراد، كذلك بواسطة الإدارة يتم استثمار الأموال وتحقيق العائد المناسب الذي يزيد من رفاهية المجتمع.

ونظراً لعلاقة الإدارة الوطيدة بالإنسان باعتباره العنصر الأساسي في الإدارة، وعلاقتها الوطيدة أيضاً بالمجالات الاقتصادية والحياتية للإنسان والمجتمع ككل، فقد لعبت الإدارة دوراً هاماً في الماضي ولا تزال تلعب في الحاضر ـ وحتى في المستقبل ـ دوراً هاماً في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية والفنية، .... وغيرها. وأخيراً، فإن الإدارة علم يتطور بتطور الحياة، وتغير الحاجات الإنسانية ووسائل إشباعها. إن هذه الأسباب وغيرها أدت إلى تعدد ملحوظاً في تعاريف الإدارة بتعدد العصور والمفكرين والمجالات التي وجدت بها. فهناك من عرفها بأنها وظيفة لإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين[1].

وعرفها هنري فايول بأنها وظيفة يتم بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. وهناك من عرفها بأنها عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف[2]. وهذا التعريف يشير إلى أن الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة التنسيق بين الكثير من العناصر كالمواد الخام والعنصر البشري لإتمام العمل وتحقيق الهدف. وهذا يعني أن المدير أو المديرين لا يستطيعون لوحدهم إنجاز الأعمال ولكن بالآخرين. وفي سياق التعريف السابق تم تعريفها أيضاً بأنها عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد بالموارد الأخرى[3] أو هي التعامل مع الموارد البشرية والمالية والمادية الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة القيام

بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة[4]، انظر الشكل (1 ـ 1).

من التعاريف السابقة يمكن النظر إلى الإدارة على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يتم إلا بممارسة المدير لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفوءة. ويمكن تلخيص ما تشير إليه تعريفات علم الإدارة فيما يلي:

1 ـ إن المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان، والذي يتميز بديناميكية ووجود حاجات متجددة يُريد إشباعها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه داخل بيئة العمل، وذلك بخلاف العناصر المادية الأخرى.

2 ـ إن الإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمراريتها، فهي التي تقوم بالتخطيط وتنظيم جهود الآخرين والتنسيق فيما بينهم ثم مراقبة هذا الجهد لتقييمه والتعديل فيه إذا لزم الأمر ذلك.

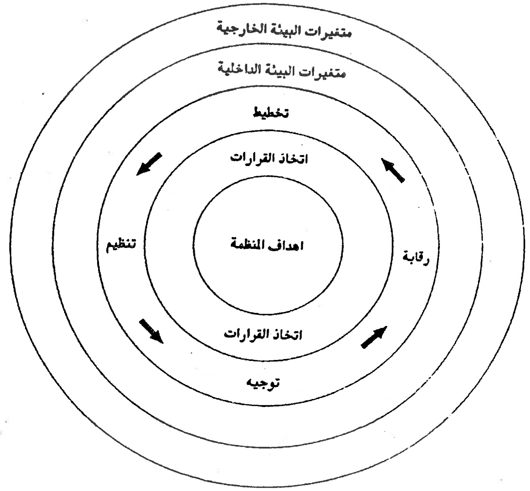
3 ـ إن الإدارة بمفهومها الواسع مهنة profession تمارس في كل المجالات الصناعية والخدمية، وبالمستويات الإدارية العليا أو الدنيا، وفي كل التخصصات البسيطة والمعقدة، وهو ما يسمى بعمومية نشاط الإدارة.

4 ـ إن الإدارة هي علم يعتمد على تجارب وممارسات مختلفة تؤدي إلى ترسيخ أسس ومفاهيم ومبادىء تحكم ممارسة هذا العلم وضبطه.

5 ـ إن جميع المديرين يقومون بممارسة كل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

6 ـ إن الإدارة هي فن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين[5] بواسطة اتخاذ القرارات بمعنى، أنها تدير الناس وليس الأشياء.

7 ـ إن من مهام الإدارة تحقيق أهداف محددة.



شكل (1 ـ 1) وظائف الإدارة وأهدافها والبيئة المحيطة

1 ـ 3. أهمية علم الإدارة: Importance of management science

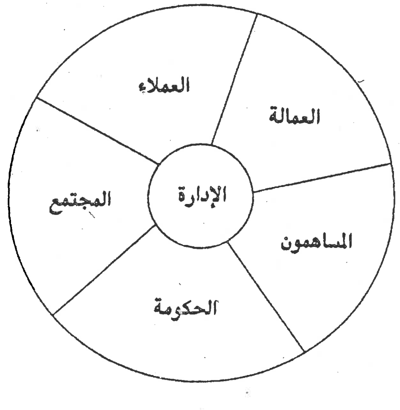
نجاح أي عمل، ووصول من يقومون به إلى أهدافهم يرجع إلى الإدارة. فالأب في الأسرة مدير ناجح إذا تمكن من التنسيق بين أفراد أسرته والوصول بهم إلى تحقيق أهدافهم التي يطمحون إليها، كالتعليم المناسب وتحقيق مستوى معيشي مقبول والمدير في أي منظمة صناعية كانت أو خدمية، يعتبر مديراً ناجحاً إذا تمكن من التوجيه والتنسيق بين جهود مرؤوسيه بحيث تحقق الأهداف المنشودة كتحقيق الربح وتقليل التكاليف أو الحصول على المزيد من الزبائن، . . . الخ.

وزادت الحاجة إلى ممارسة الإدارة في هذا العصر نظراً إلى الأسباب الآتية:

1 ـ ظهور الآلة مع بداية عصر النهضة الصناعية وتحول الإنتاج إلى التجمعات الصناعية الكبيرة بدلاً من المنازل، مما أدى إلى توظيف العدد الكبير من

العاملين، وتواجد منظمات كبيرة الحجم، الأمر الذي دعا إلى ضرورة وجود الإدارة، للتنسيق بين جهود الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف.

2 ـ كبر حجم المنظمات وازدياد عدد العاملين بها أدى إلى الفصل بين الإدارة بالمنظمات وملكيتها، بسبب تجزئة ملكية المنظمات إلى عدد كبير من المساهمين، مما أدى إلى اعتبار الإدارة هي مجموعة من الأفراد مهمتها الوصول بالآخرين ورأس المال والموارد المادية الأخرى إلى تحقيق الأهداف كرضا المساهمين، والزبائن، والعاملين، وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وهذا زاد من أهمية الإدارة وضرورتها لتحقيق مثل هذه الأهداف وهذا يعني، أنه لكي تحقق المنظمة أهدافها على أكمل وجه، يجب أن يتضمن ذلك تحقيق أهداف أطراف متعددة، والتي قد يوجد بينها تعارض في الأهداف والمصالح مما يؤدي بالإدارة في المنظمة إلى لعب دور التوفيق فيما بينها، والموازنة بين مصالح هذه الأطراف المختلفة، انظر الشكل (2 ـ 1)



شكل (2 ـ 1) الأطراف ذوو العلاقة بإدارة المنظمة

3 - زيادة خضوع المنظمات إلى الكثير من المؤثرات الموجودة بالبيئة المحيطة، والتي تتطلب إدارة كفوءة للتعامل معها والاستجابة لها بحيث تتجنب سلبياتها وتحاول الاستفادة من إيجابياتها، فمثلاً زيادة تدخل الدولة في شؤون المنظمات وإصدار الكثير من التشريعات التي تلزمها باتباعها كالتشريعات المتعلقة بالأسعار وتلك المتعلقة بالأجور ونظم الترقية، والحفاظ على البيئة من التلوث، وحماية المستهلك، . . . . الخ.

4 - زيادة حدة المنافسة في الأسواق بين المنظمات التي تسوّق السلع، نتيجة لسهولة الاتصال، وتطور وسائل النقل، وظهور التكتلات الاقتصادية، كل ذلك تطلب وجود إدارة علمية تخطط بشكل علمي لمواجهة مثل هذه البيئة التنافسية.

5 - الإلمام بعلم الإدارة يزيد من مهارات المدير في أداء وظيفته على أكمل وجه، ويساعد على تأهيل من ليس لهم دراية بالإدارة، ومن ثم، إمكانية إتقانهم لأعمالهم الإدارية وتولي المراكز القيادية، ومواكبة ما يحدث من تطور في هذا المجال، وبالتالي ضمان الاستمرار في ظل بيئة تتميز بالتطور السريع والمستمر.

1 - 4 الإدارة علم أو فن: Management is a science or an art

نظراً لأن علم الإدارة هو هو أحد العلوم الاجتماعية، لذلك يصعب التنبؤ بنتائج ممارستها كما هو الحال في العلوم التطبيقية كالفيزياء والكيمياء مثلاً. وحيث إن علم الإدارة يعتمد على الإنسان المتغير في سلوكه والذي يتعامل مع بيئة فيها الكثير من المتغيرات التي يصعب التنبؤ بآثارها المستقبلية، لذلك يوجد جدل بين من يرون أن الإدارة علم، وبين من يرون أنها فن. ونستعرض فيما يلي هذه الآراء:

الإدارة كعلم. العلم هو مجموعة من المبادىء والقوانين المنبثقة عن

نظريات تعالج موضوعاً محدداً، فيهتم العلم بتفسير الظواهر عن طريق تطبيق هذه المبادىء والقوانين. كذلك فالعلم يمكن تعلمه والإلمام به عن طريق الدراسة والتلقي والاطلاع لإحلال المعرفة محل التخمين. إن الذين يعتقدون بأن الإدارة علم يدعمون اعتقادهم هذا باعتماد الإدارة على الأسلوب العلمي في ممارستها لوظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفي اتخاذ القرارات. ففي مجال الإدارة - كغيرها من العلوم التطبيقية - يمكن مشاهدة الظواهر والمشاكل وجمع البيانات عنها ثم تحليلها إلى أسباب وجود هذه الظاهرة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، واستنباط أية قواعد وقوانين لها علاقة بالظاهرة.

الإدارة كفن. الفن في الإدارة هو استخدام المهارات والإبداع فيها بمعنى، أن تكون لدى من يطبق العلم مهارة ليحقق نتائج متميزة عن الآخرين. فنجد أن مجموعة الأفراد الذين تلقوا علماً معيناً «نظريات ومبادىء وأسس» قد يختلفون في تطبيق هذا العلم، وبالتالي فإن نتائج التطبيق قد تختلف. إذن الإدارة كفن هي المهارة في تطبيق مضمون علم الإدارة على أرض الواقع. ومؤيدو هذا الاعتقاد يرون أن المدير الذي استوعب العلم، ولا يعرف كيفية تطبيقه، وتوقيت تطبيقه، ومكان تطبيقه، قد لا يصل إلى النتائج المرجوة، خاصة وأن المدير يتعامل مع الأفراد الذين يعيشون في بيئة دائمة التقلب والتغير. إذن، الإدارة باعتبارها فناً تعتمد على قدرات ومهارات المدير في تطبيق علم الإدارة، نظراً لأن المدير هو جملة من المعرفة، الخبرة، الذكاء، العادات، الأمزجة، والعقائد، وهو كذلك مختلف عن غيره.

ودليل من يرون إن الإدارة فن أكثر منها علماً، أولئك الذين دخلوا مجال الأعمال، وحققوا نتائج متميزة، دون أن يكون لهم سابق معرفة بعلم الإدارة. . . لذا، يوعز سبب نجاحهم إلى قدراتهم الفطرية الذاتية في اتخاذ القرارت الصائبة.

الإدارة هي فن استخدام العلم. مما سبق عرضه نجد أن العلم والفن هما عنصران مكملان لبعضهما البعض وأن الإدارة كمهنة ممارسة ذات وجهين «علم وفن» يكمّل بعضهما البعض. بمعنى أنه لا ينجح صاحب العلم دون أن يكون له قدر من الفن، ولا ينجح صاحب الفن دون أن يكون له قدرمن العلم. فبدون العلم يعتبر الطبيب ساحراً، ويصبح العامل التقني، يعمل بالحظ غير متأكد من صحة عمله واستقامته، وبدون الفن فإن العمل لا يكون متميزاً أو فعالاً. لذلك يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن الإدارة ليست علماً فقط، وليست فناً فقط، وإنما هي فن «المهارة والقدرة على التطبيق» وباستخدام العلم «المعرفة بالمبادىء والأسس والمفاهيم».

1 ـ 5. إدارة الأعمال والعلوم الأخرى:

Management and other Sciences

لإدارة الأعمال علاقة بكثير من العلوم الأخرى، نظراً لاهتمام إدارة الأعمال بالعنصر البشري، واعتمادها على الكثير من المجالات الأخرى عند إنجازها للأعمال، ومن أمثلة هذه العلوم ما يلي:

1 ـ 5 ـ 1. إدارة الأعمال والإدارة العامة.

إدارة الأعمال هي إنجاز الأعمال بواسطة تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهود الآخرين، وتهتم هذه الإدارة بالمشرعات والمنظمات الخاصة، وتتميز بنوع من الاستقلالية عن السياسة العامة للدولة. أما الإدارة العامة فهي تخطيط وتوجيه وتنسيق ومراقبة جهود الأفراد لتحقيق السياسة العامة للدولة(6). ومن خلال هذين التعريفين لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، نجد أنهما فرعان لأصل واحد، وأن هناك صعوبة في تحديد فاصل بينهما، حيث إن كليهما يقومان بنفس الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة، بغض النظر عن اختلاف أهدافهما أو تبعيتهما أو السياسات التي ينفذونها(7).

وبرغم هذا الاتجاه الذي يؤكد التشابه بينهما، فإن هناك من يرى وجود بعض الاختلاف بين نشاطهما نظراً لاختلاف ظروف ومشاكل وبيئة كل منهما.

ويمكن ذكر بعض هذه الاختلافات فيما يلي(8):

1 ـ البيئة التي تعمل فيها الإدارة العامة تختلف عن بيئة إدارة الأعمال، نظراً لأرتباط عمل الأولى بسياسات وتشريعات الدولة بشكل مباشر، مما جعل تطبيق وممارسة مبادئها تختلف عن إدارة الأعمال التي يقل ارتباطها بالدولة وسياستها.

2 ـ الإدارة العامة هدفها غالباً يتركز حول تقديم الخدمة العامة والرفع من رفاهية المجتمع، أما إدارة الأعمال فهدفها الأساسي تحقيق الربح وتعظيمه، مما أثر هذا الاختلاف في الأنشطة التي يقوم بها كل منهما.

3 ـ تخضع الإدارة العامة للقانون الإداري بالدولة بينما تخضع إدارة الأعمال للقانون الخاص، وهذا أدى إلى اختلافهما في بعض الامتيازات والسلطات والقرارات المتخذة من كل منهما.

4 ـ نظراً لتبعية الإدارة العامة للدولة، نجد أن حجم ونطاق أنشطتها أوسع من إدارة الأعمال نتيجة لحصولها واستغلالها لموارد الدولة، وهذا جعل منظمات ومؤسسات الإدارة العامة تختلف في سياساتها وبرامجها عن مؤسسات إدارة الأعمال.

5 ـ المنظمات التي تعمل بإدارة الأعمال يحيط بها جو تنافسي بعكس المنظمات التابعة للدولة «إدارة عامة» والتى عادة ما تعمل في بيئة احتكارية تفرضها الدولة.

1 ـ 5 ـ 2. إدارة الأعمال وعلم الاجتماع.

علم الاجتماع هو أحد العلوم التي تقوم بدراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرقية وتطورها وتاريخها والعوامل التي تأثرت بها، . . .

الخ. ولذلك يقوم الاختصاصيون الاجتماعيون بجمع الكثير من المعلومات عن المجتمع وتحليلها والاعتماد على الكثير من الإحصائيات ذات العلاقة. كذلك يركز علماء الاجتماع على دراسة الفرد والأسرة والقبيلة من حيث العادات والتقاليد والبيئة التي تحيط بها. ولاشك أن كل ما يقوم به رجال الاجتماع من الدراسات السابقة الذكر له علاقة وطيدة بعلم الإدارة، لأن رجال الإدارة يهتمون بالفرد باعتباره العنصر الأساسي في العمل فيهمهم نوع المجتمع الذي يعيش فيه وتطور حياته، وعاداته وتقاليده والعوامل البيئية التي يتأثر بها، حتى يستطيع رجل الإدارة أن يتعامل معه ويستفيد من كل إيجابياته ويتجنب سلبياته وكذلك تستطيع الإدارة أن تتخذ القرارات المناسبة لكل ما يحمله من خصائص وصفات تكون على علم بسلوكه وسلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

إذن، الدراسات الاجتماعية والمعلومات المتعلقة بالفرد والجماعة، ما هي إلا أساس القرارات التي تتخذها الإدارة، وهي التي تساعد الإدارة في التعامل مع الأفراد بالمنظمة، ومع المجتمع ومع السوق الذي يحوي مختلف الفئات، وهذا يؤكد وجود العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم الاجتماع.

1 ـ 5 ـ 3. إدارة الأعمال وعلم النفس.

علم النفس هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة الأفراد من حيث دوافعهم وتفسير سلوكهم وغرائزهم واتجاهاتهم والعوامل التي تؤثر في تصرفاتهم مع الآخرين، وكذلك التعرف على سلوك الفرد والمجموعة وكيفية التأثير عليها وتوجيهها.

إن اهتمامات علم النفس هذه، تهم رجال الإدارة حيث إنهم يتعاملون باستمرار مع العنصر البشري «الأفراد» ولذلك يحتاجون لفهم سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وكيفية التأثير عليهم، حتى يستطيعوا أن يوجهوهم إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، ويساعد علم النفس مثلاً في اختيار العاملين المناسبين وتحديد كفاءتهم ويساعد كذلك في فهم سلوك العاملين بالعمل

ودوافعهم نحوه، وهذا لا شك يؤدي إلى فهم كيفية التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وبالتالي يتحقق التعاون بين الإدارة والعاملين. ومما يؤكد وجود العلاقة بين الإدارة وعلم النفس ظهور ما يسمى بعلم النفس الإداري، الذي يهتم بكل ما يتعلق بالإدارة في علم النفس وكيف أن الإدارة يمكن أن تستفيد من دراسات وأبحاث علم النفس في مجال الإدارة، كتلك الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتسويق وفهم سلوك المستهلك.

1 ـ 5 ـ 4. إدارة الأعمال وعلم القانون.

علم القانون هو مجموعة القواعد والأسس والمبادىء التي تهتم بتنظيم وتنسيق العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات بهدف تحقيق مصلحة الجميع آخذاً في الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة كالمتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة. وكما هو معروف فإن علم الإدارة يتعامل مع الأفراد والجماعات والمنظمات وينشأ عن هذا التعامل وجود علاقات بين الإدارة في أي وحدة تنظيمية وكل من الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى، لذلك لا بد من وجود قانون ينظم هذه العلاقات، وبالتالي فإن الإدارة بالمنظمات الإنتاجية والخدمية تواجه الكثير من القوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير، العقود، المعاملات التجارية، حماية وسلامة العاملين، حماية المستهلك، مصلحة المجتمع، . . . الخ.

ومما يؤكد تواجد العلاقة بين إدارة الأعمال والقانون هو ما يسمى بالقانون الإداري الذي ينظم الإجراءات الإدارية ويوحدها بين المنظمات.

1 ـ 5 ـ 5. إدارة الأعمال وعلم الاقتصاد

يهتم علم الاقتصاد بدراسة استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة، بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع الحاجات الإنسانية اللامحدودة. إذن علم الاقتصاد يهتم بكل ما يؤدي إلى إشباع الحاجات الإنسانية كإنتاج السلع، توزيعها، استثمار الأموال، استهلاك الأفراد من السلع، دخول الأفراد

باعتبارها محدداً للاستهلاك، التضخم كعامل مؤثر في الاستثمار والاستهلاك. وفي نفس الوقت فإن علم الإدارة يهتم بهذه الأمور، يهدف ضمان استمرار المنظمة وتحقيق العائد المطلوب.

وكثيراً ما يعتمد رجل الإدارة على نظريات علم الاقتصاد عند اتخاذ قراراته المتعلقة بسلوك المستهلك، عرض وطلب السلع، تحديد الأسعار، المنافسة، ندرة الموارد، . . . الخ.

لذلك، فإن علم الإدارة وعلم الاقتصاد متداخلان يخدم كل منهما الآخر يهدف إشباع الحاجات الإنسانية ونمو المنظمات واستمرارها.

1 ـ 6. المدير: الصفات، المسؤوليات، المهارات، الوظائف، الأدوار:

المدير هو الشخص الذي يقوم بتنسيق أنشطة الآخرين مع استخدام موارد أخرى مختلفة لتحقيق أهداف محددة[9].

1 ـ 6 ـ 1. صفات المدير manager's characteristics

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يتصف بكثير من الخصائص حددتها الكثير من الدراسات والأبحاث التي أجريت في أماكن مختلفة من العالم وفي أوقات مختلفة نذكر منها ما يلي[10]:

- القدرة على الإشراف. تنظيم عمل المرؤسين وتوجيههم بالقدر الذي يحقق الأهداف.
- الثقة بالنفس.
- التفاعل مع الجماعة. المشاركة في العمل الجماعي.
- اليقظة. الانتباه والحذر والاستعداد لما يحيط به.
- الشجاعة. السيطرة على عنصر الخوف والعمل بجرأة.
- التنظيم. العمل وفقاً لمحددات معروفة وخطة زمنية واضحة.
- التخطيط. القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

- قوة الشخصية. التأثير على الأفراد والمرؤوسين وتحفيزهم إيجابياً.
- التواضع. تجنب الكبرياء والتعالي على الآخرين.
- تكوين العلاقات مع الآخرين لخدمة الصالح العام وتحقيق الأهداف.
- القيم الدينية. الأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة.
- النزاهة والأمانة والإنسانية.
- القدرة على التعبير والكتابة بأسلوب واضح وسهل.
- العدل عند التعامل مع الآخرين.
- الذكاء. القدرة على إدراك ما حوله.
- الثقافة العامة. يكون على علم بما يحدث حوله من أنشطة وأحداث.

1 ـ 6 ـ 2. مسؤولية المدير Manager's responsability

يعتبر المدير في أية منظمة مسؤولاً عن إنجاز وتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة، مع مراعاة الجودة المناسبة المحددة سلفاً. بمعنى، على المدير أن يؤمّن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية في حدود الموارد المتاحة[11].

وفيما يلي توضيح لهذه الموارد:

- الموارد البشرية. وتتمثل في الأفراد الذين تعتمد عليهم الإدارة في إنجاز أعمالها، حيث يقوم المدير من خلال مرؤوسيه بتحقيق أهداف المنظمة، لذلك عليه أن يختار الأفراد المناسبين للعمل الذي سيقومون به.
- الموارد المالية. حتى يستطيع المدير أن ينجز الأعمال لا بد من وجود ميزانية لتغطية نفقات إنجاز هذه الأعمال وذلك لفترة محددة، فعلى المدير أن ينفق الأموال في مكانها الصحيح، وفي الوقت المناسب، وبما يؤمّن تحقيق الهدف المنشود، مع ضبط المصروفات والتكاليف إلى أقلّ حد ممكن.

- الموارد المادية. وتتمثل في تلك الأصول التي يستخدمها المدير لإنجاز الأعمال بالمنظمة، مثل مباني المخازن، الحاسبات الآلية، القرطاسية، الآلات والمعدات، . . . الخ. فعلى المدير معرفة مدى توفر هذه الموارد من عدمها واتخاذ ما يلزم من إجراءات حيال ذلك.

- الموارد المعلوماتية. يحتاج المدير في عمله إلى معلومات مختلفة ومتعددة لاستخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة، وفي هذا العصر أصبح الحاسب الآلي هو مخزن المعلومات المتاح، بالإضافة إلى ذلك على المدير أن يتبادل المعلومات مع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة.

1 ـ 6 ـ 3. مهارات المدير Manager's Skills

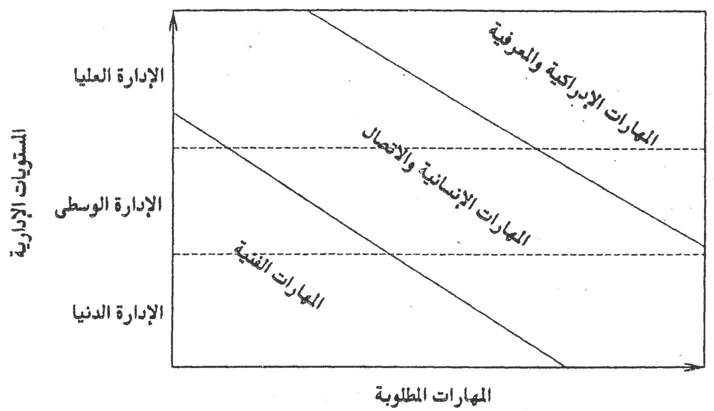
في هذا العصر الذي يتميز بالتطور السريع في كل المجالات يحتاج من المنظمات إلى توظيف مديرين ذوى مهارات إدارية جيدة مع تطويرهم بالتدريب والتعليم لكي يحققوا الأهداف المنوطة بهم. حدد (كاتز) Katz ثلاثة أنواع من المهارات اللازمة للمدير الناجح هي[12]:

1 ـ المهارات التقنية «الفنية» وهي قدرة المدير على استخدام الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز المهام المكلف بها في عمله. فمثلاً المديرون المسؤولون عن إعداد الميزانيات في القسم المالي بالمنظمة قد يحتاجون إلى مهارات استخدام الحاسب الآلي وبرامج الجدولة والتحليل. وتختلف المهارات الفنية من عمل إلى آخر. وتتركز أهمية هذه المهارات في الإدارة الدنيا «الإشرافية» وتقل أهميتها كلما انتقلنا عبر المستويات الإدارية بالمنظمة إلى أعلى. انظر الشكل (3 ـ 1).

2 ـ المهارات الإنسانية والاتصال. وهي قدرة المدير على العمل مع الآخرين وذلك في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام، حيث إنه بدون هذه المهارات لن تتصف الجماعة بالمنظمة بروح الفريق أثناء العمل مما

يفقدها القدرة على تحقيق أهدافها[13]. وتتضمن المهارات الإنسانية والاتصال كيفية التعامل مع الآخرين بدون وجود تعارض أو انزعاج. ويحتاج المديرون لاكتساب هذه المهارات في كل المستويات الإدارية خاصة في الإدارة الوسطى انظر الشكل (3 ـ 1).

3 ـ المهارات الإدراكية والمعرفية. وهي قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وحسن اختيار البديل الصحيح عند حل مشكلة معينة، والقدرة على فهم ما يجري بالمنظمة ككل. وتتركز أهمية هذه المهارات في الإدارة العليا إلى حد كبير والإدارة الوسطى إلى حد ما أو تقل كلما انتقلنا عبر المستويات الإدارية بالمنظمة إلى أسفل أنظر الشكل (3 ـ 1).



شكل (3 ـ 1) المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية

1 ـ 6 ـ 4 . وظائف المدير Manager's Functions

أشرنا في بداية هذا الفصل أن الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين وحتى يتم إنجاز الأعمال كما يجب وتتحقق الأهداف، يقوم المدير بأربع وظائف رئيسية هي:

1 ـ التخطيط. وهو نقطة البداية في العملية الإدارية وتتضمن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فيتم وضع الأهداف المراد تحقيقها والتحديد مقدماً لكيفية الوصول إليها، وقدرة المدير التخطيطية تعتمد على مهاراته التي اكتسبها. انظر الشكل (4 ـ 1).

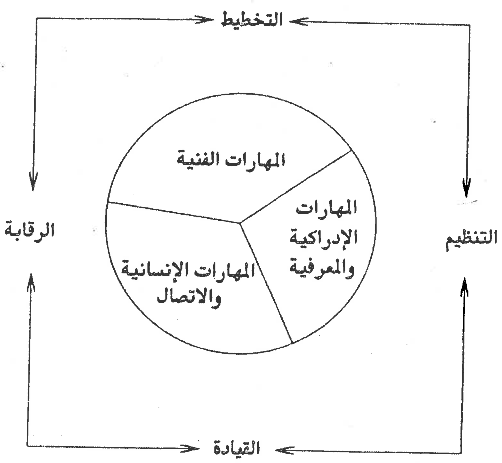
2 ـ التنظيم. وهو وظيفة ضرورية لنجاح عمل المدير ويتضمن تصميم الهيكل التنظيمي وتفويض السلطات إلى المستويات الدنيا من المنظمة والتنسيق بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمنظمة. فيما يتعلق بأمور مختلفة كتعيين الأفراد وترقيتهم، . . . الخ وقدرة المدير التنظيمية تعتمد على مدى اكتسابه للمهارات اللازمة لأداء هذه الوظيفة كمهارات الاتصال واتخاذ القرارات. انظر الشكل (4 ـ 1)

3 ـ التوجيه. نجاح المدير في عمله يتطلب منه التواجد مع مرؤوسيه لقيادتهم والتأثير عليهم في اتجاه تحقيقهم الأهداف المحددة، وذلك بتوضيح الأهداف لهم وتحفيزهم[14]، . . . الخ. وقدرة المدير على القيادة والتوجيه الفعال تعتمد على مهاراته المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالات والمهارات الإنسانية. انظر الشكل (4 ـ 1).

4 ـ الرقابة يجد المدير صعوبة في تحقيق كامل الأهداف بالدقة المطلوبة دون أن تكون هناك متابعة ورقابة. إذن الرقابة هي عملية التأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها، أو هي قياس التقدم الذي حدث في تحقيق الأهداف واتخاذ التصحيحات اللازمة لذلك[15]. ونجاح الرقابة يعتمد على مهارة المدير في مجال الاتصال ومهارات اتخاذ القرارات والمهارات

الإنسانية. انظر الشكل (4 ـ 1).

وسنتناول عبر فصول هذا الكتاب هذه الوظائف بالتفصيل.



شكل (4 ـ 1) المهارات الإدارية ووظائف المدير

1 ـ 6 ـ 5. الأدوار التي يقوم بها المدير بالمنظمة. Manager's roles

حدد «هينري مينتزبرج» Henery mintzberg، منذ سنوات ماضية، عشرة أدوار يقوم بها المدير للقيام بالوظائف الإدارية السالفة الذكر، وأكد الكثير من الباحثين هذه الأدوار، وهي كما يلي[16]:

أولاً: أدوار المواجهة الشخصية Interpersonal roles وتتضمن هذه الأدوار كما هو موضح بالشكل (5 ـ 1) ما يلي:

1 ـ دور المدير الصوري «الرمزي» Figurehead role ويقوم المدير وفقاً لهذا الدور بتمثيل المنظمة رسمياً كتلك الواجبات المتعلقة بمقابلة زوار

المنظمة وضيوفها والترحيب بهم وحضور الحفلات الاجتماعية المختلفة والمناسبات العائلية للعاملين بالمنظمة ودعوة عملاء المنظمة إلى وجبات الغذاء مثلاً.

2 - دور القائد Leader role وهو قيام المدير بتشجيع وتحفيز مرؤوسيه وتدريبهم، . . . الخ لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

3 - دور الوسيط Liasion role وهو قيام المدير بالعمل كضابط اتصال بين منظمته وبين الأطراف الأخرى التي يتعامل معها وذات العلاقة بالمنظمة مثل الموردين، العملاء، الزبائن، . . . الخ. وذلك بهدف بناء قاعدة للمعلومات ولإنجاز أهداف المنظمة.

ثانياً. الأدوار الإعلامية informational roles ويهتم فيها المدير بإرسال واستقبال المعلومات وذلك بهدف اتخاذ القرارات الفعالة، وتتضمن هذه الأدوار ما يلي:

1 - دور الباحث عن المعلومات Monitor role، حيث يقوم المدير بجمع المعلومات اللازمة من العاملين «المرؤوسين» ومن خلال علاقاته مع الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها.

2 - دور الناشر للمعلومات Dissminator role حيث يقوم المدير بإبلاغ أو توزيع ونشر المعلومات التي تتعلق بتصميم عمله ونشاطه في المنظمة.

3 - دور الممثل للمنظمة Spoksperson role وهو قيام المدير بالتحدث باسم المنظمة في اللقاءات العامة والمؤتمرات داخل وخارج البلد أو بالوحدة التي يعمل بها.

ثالثاً. الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات Decisional roles ويقوم فيها المدير باتخاذ القرارات معتمداً على المعلومات المختلفة وتتضمن ما يلي:

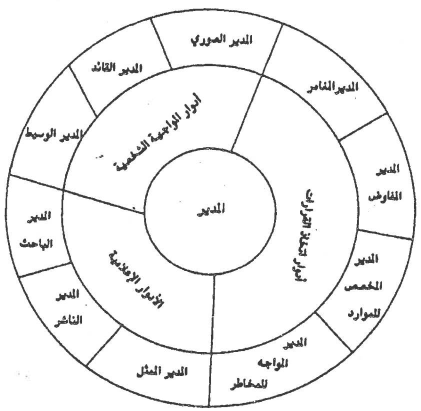
1 - دور رجل الأعمال المغامر enterpreneur ويقوم بهذا الدور عند إدخال

أفكار جديدة بناءة أو اقتراح مشروعات جديدة أو إحداث أية تغييرات جديدة بمنظمته.

2 - دور المدير المواجه للمخاطر والتهديدات Disturbance role وهو تعامل المدير مع الكثير من المشاكل والحالات بالمنظمة كالإضرابات، مواجهة إفلاس العملاء، . . . الخ.

3 - دور المدير المفاوض negotiator role ويقوم المدير هنا بدور المفاوض مع العديد من الأطراف كالعملاء والموردين عند عقد الصفقات معهم أو حل المشكلات والنزاعات التي قد تحدث مع أطراف متعددة.

4 - تخصيص الموارد resources allocator ويقوم فيها المدير بتوزيع الموارد البشرية والإمكانيات المتاحة على كل الوحدات والأقسام والإدارات والفروع، . . . الخ بحيث يحقق الأهداف الموضوعة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ومن أمثلة هذه الموارد الآلات والمعدات والمواد المستخدمة والعمالة.



شكل (5 ـ 1) الأدوار التي يقوم بها المدير بالمنظمة.

1 ـ 7. ملخص الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، فإن الإدارة كمهنة ممارسة لعبت دوراً مهماً عبر العصور الماضية في تطور كل مجالات الحياة، باعتبار أن الإنسان هو جوهر اهتمامها، بالإضافة إلى الموارد الأخرى. وتؤكد التنبؤات أن المستقبل سيكون حافلاً بالمزيد من التطور لهذا الحقل، بل سيكون أساسياً لكل الأنشطة ودليلها في تحقيق أهدافها. وهذا ما تشير إليه العلاقة الوطيدة بين هذا العلم والعلوم الأخرى المختلفة.

والمدير بما يتاح له من موارد، وما يكتسبه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية أو إدراكية) وما يقوم به من وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وما يلعبه من أدوار (مواجهة شخصية، الإعلام، اتخاذ القرارت)، يقوم بإنجاز الأعمال التي يحقق بها أهداف المنظمة التي يعمل بها إضافة إلى أهدافه الشخصية.

1 ـ 8. أسئلة لمراجعة الفصل الأول:

1 ـ وضح المقصود بالإدارة من خلال تعريفاتها المختلفة.

2 ـ للإلمام بعلم الإدارة أهمية تنعكس على المنطقة والمجتمع الذي تعمل به. وضح هذه العبارة مبيناً أسباب ازدياد الحاجة إلى ممارسة الإدارة وبالتالي وضوح أهميتها.

3 ـ هناك من يقول بأن الإدارة علم وبالمقابل هناك من يقول بأنها فن. باعتبارك درست علم الإدارة، هل هي علم أم فن؟

4 ـ لعلم الإدارة علاقة وثيقة بكثير من العلوم الإنسانية الأخرى. وضح ذلك مع ذكر مثال لأحد هذه العلوم.

5 ـ من هو المدير الناجح؟

6 ـ للمدير الناجح مهارات مكتسبة يستطيع بها إنجاز مهامه بكفاءة. ما هي هذه المهارات؟

7 ـ يقوم المدير أثناء ممارسته لعمله بعدة أدوار مختلفة اذكر هذه الأدوار مع شرح أحدها.

8 ـ ما هي الوظائف الرئيسية للمدير بالمنظمة؟

هوامش الفصل الأول

(1) هارولد كونتز، سيريل أودونل (1966) **مبادىء الإدارة، تحليل للوظائف والمهام الإدارية**، ترجمة محمود فتحي عمر، موسى كابري (بيروت: فرنكلين للنشر)، ص 17.

(2) Beach, d., s. (1936) **personnel, the management of peaple** (New York: The Macmillan company) p. 5.

(3) Certo, s. c. (1980) **principles of modern management: functions and systems,** Lawa, W M C. Brown, p. 9.

(4) Megginson, L. c., mosley, D. C. and pietri, P. H. (1992) **Management, concepts and application,** 4ed. Harper collins publishers, p 14.

(5) Stonner, j. (1978) **Management,** Englewood cliffs: printice - Hall, p, 7.

(6) اسماعيل صبري مقلد (1967) **دراسات في الإدارة العامة** (القاهرة: دار المعارف)، ص7 ـ 9.

(7) ماجد راغب الحلو (1987) **علم الإدارة العامة** (الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية)، ص 134.

(8) أحمد صقر عاشور (1979) **الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن**، (بيروت: دار النهضة العربية)، ص 24 ـ 26.

ـ عمر وصفي عقيلي (1997) **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم** (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع).

(9) Newman, W. H., Summer, ch. E, and Warren, K. K. (1977) **the process of management,** prentic - Hill, New Jersy, p. 9.

(10) Lussier, R. N. (1996) **Management: concepts, applications and skill development,** South - Western college publishing, p.7.

(11) Ibid, p. 6.

(12) Katz, R. (1974) «**Skills of an effective administration**», **Harvard Bussiness review,** September\October, pp 90 - 102.

(13) Schlegel, J. (1995) Tips on leading the Association - effectively, **Association management,** January, V. 47, No. 1, p142,

(14) Verespes, M (1995) «To lead or not to lead» **industry Week,** January, V.244, No 1. pp. 17 - 18.

(15) Ludlow, W. J. (1994) «The Road to wealth» **Business Credit,** March, V.95, No. 3, PP 10 - 11.

(16) Mintzberg, H. (1973) **The nature of managerial Work** (New York: Happer and Row).

Kurke, L. and Aldrich, H. (1983) **Mintzberg Was Right:** A Replication and Extention of The nature of managerial Work, Management Science, v.29, pp. 975 - 984.

Pavett, c. and Lau, A. (1983) «Managerrial Work the influence of Hierarchical level and functional specialty», **Academy of Management Journal,** v. 26, pp 170 - 177.

Hales, C. (1986) «What Do managers Do? Acritical Review of Endividence», **Journal of managment studies,** V. 23, pp 88 - 115.

الفصل الثاني

المشاكل الإدارية واتخاذ القرارت

Management problems and decions - making

2 ـ 1. مقدمة:

إن جوهر الممارسة الإدارية بالمنظمات هو اتخاذ القرارات لأجل حل المشاكل اليومية المختلفة التي تواجهها الإدارة لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل. وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأسس وأساليب اتخاذ القرارات، وماهية أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ أي قرار بالمنظمة. لذلك سيركز هذا الفصل على التعريف باتخاذ القرار ومفهومه وأهميته في حل المشاكل، أنواع القرارات التي عادة يتم اتخاذها بالمنظمة، والطرق المتبعة من قبل المدير عند اتخاذه للقرارات ودور المرؤوسين بالمنظمة في عملية اتخاذ القرارات وأخيراً ماهية متطلبات القرار الفعال.

2 ـ 2. المشاكل واتخاذ القرارات: Problems and decision - Making

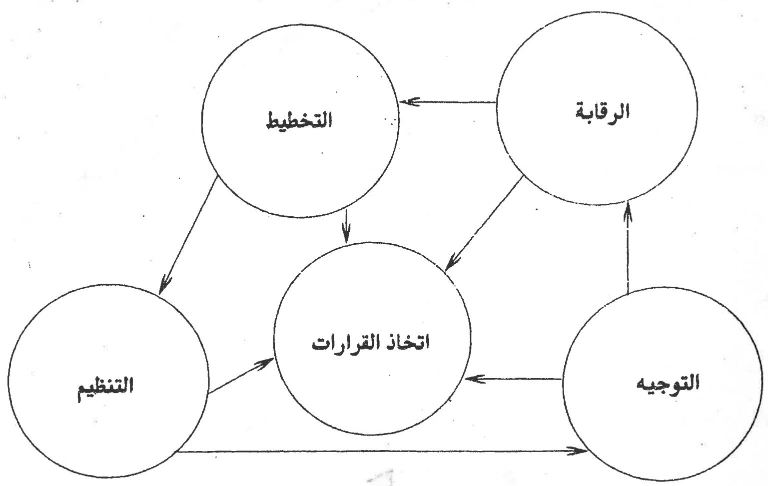
من المعروف أن المنظمة تعمل في بيئة دائمة التغير في كل متغيراتها

وحتى يواكب ويوائم المدير هذا التغير والتقلب أياً كان نوعه ووقته ومكانه لا بد له من أن يتخذ بشأنه قراراً يمكنه من كسب هذا التغير إلى جانبه ويكون أثره إيجابياً لا سلبياً. إذن، يمكن القول بأن المشاكل تبرز للمدير نتيجة لوجود حاجة لإجراء التعديلات الضرورية والمتعلقة بأحد أنشطة منظمته في وجه التحديات في البيئة التي يعمل فيها.

وحل المشاكل التي تواجه المدير ما هي إلا عملية إجراء التصحيح اللازم لمقابلة الأهداف المحددة، وهذا يتطلب وجود القدرة لدى المدير على حل المشاكل التي تواجهه، وهذا ما تبحث عليه المنظمات عند اختيارها وتعيينها للمديرين[1]. فالمدير يتخذ في اليوم عشرات القرارات لمواجهة المشاكل المختلفة في كل المجالات بكل المستويات الإدارية، كتلك المتعلقة بالمستهلكين وصحة المجتمع والعاملين بالمنظمة، ... الخ أي بكل الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة التي يعمل بها. وهذه القرارات منها ما هو عاجل يعالج مشاكل طارئة مثل توقف آلة عن العمل فجأة، ومنها ما هو غير عاجل كحاجة بعض الآلات إلى الصيانة مثلاً. وقد تتعلق قرارات المدير بالأوضاع الحالية أو بالمستقبل وفقاً لأنشطة المنظمة والمشاكل المصاحبة لها، ومنها ما هو متكرر كالقرارات المتعلقة بمشاكل التأخير عن العمل أو الغياب ومنها ما هو غير متكرر كقرار شراء آلة جديدة للمنظمة. وقرارات المدير قد تتعلق بمشاكل بمختلف أنشطة المنظمة فقد تكون بالتسويق، الإنتاج، التحويل، الأفراد، ... الخ.

وللمشاكل بالمنظمة علاقة مباشرة بالأهداف، فإذا وجد المدير صعوبة في تحقيق الأهداف الموضوعة، يجد نفسه أمام مشكلة تصحيح الأداء لأجل مقابلة الأهداف الموضوعة وهذا لا يتم إلا باتخاذ القرارالذي يؤدي بالمدير إلى اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الموضوعة. والمشاكل التي تواجه المدير تتعلق بكل الوظائف التي يؤديها بمنظمته، فمنذ ممارسته لوظيفة التخطيط قد

يواجه مشاكل تتعلق بتوقيت وكيفية تنفيذ الخطط، وعند ممارسته للتنظيم قد يجد صعوبة في تفويض السلطة إلى الآخرين وعند ممارسته للقيادة قد يجد صعوبة في التأثير على مرؤوسيه في اتجاه يخدم أهداف منظمته، وعند ممارسته للرقابة قد يواجه مشكلة أي الأساليب الفعالة الممكن اتباعها عند الرقابة، .... وهكذا. إذن المدير بالمنظمة سيواجه مشاكل مختلفة بكل الوظائف الإدارية التي يؤديها، واتخاذ القرار المناسب هو الطريق لحلها والتغلب عليها، انظر الشكل (1 ـ 2).



شكل (1 ـ 2) اتخاذ القرارات جوهر وظائف المدير

2 ـ 3. اتخاذ القرارات. Decsions - making

اعتبر «هربرت سايمون» أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل المدير في أي منظمة، حيث أشار إلى أن وقت عمل المدير بمنظمته يقضيه في ثلاثة أنشطة رئيسية تعتبر أساس اتخاذ القرار وهي[2]:

- البحث عن المشاكل التي يتم بصددها اتخاذ القرارات.
- تحديد البدائل المتاحة كحل للمشكلة.
- اختيار أحد أفضل هذه البدائل.

واتخاذ القرار من قبل المدير يعني اختياره لأحد البدائل المتاحة أمامه من أجل حل المشكلة التي تواجهه[3]. ويمكن تعريفه بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله المدير في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة الممكن اتباعها[4]. أو هو الاختيار المدرك للبديل للوصول إلى نتائج مرغوبة[5]. وعملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المدير هي عبارة عن مجموعة من الخطوات العملية والمتتابعة للوصول إلى اختيار البديل الأفضل[6].

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نحدد أهم عناصر عملية اتخاذ القرار الذي يقوم به المدير وهي:

1 ـ صانع «متخذ» القرار. سواء كان فرداً «مديراً للمنظمة» أو جماعة «لجنة» وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمنظمة.

2 ـ موضوع القرار. وهو المشكلة أو المسألة «انحراف أو خطأ يراد تصحيحه» التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

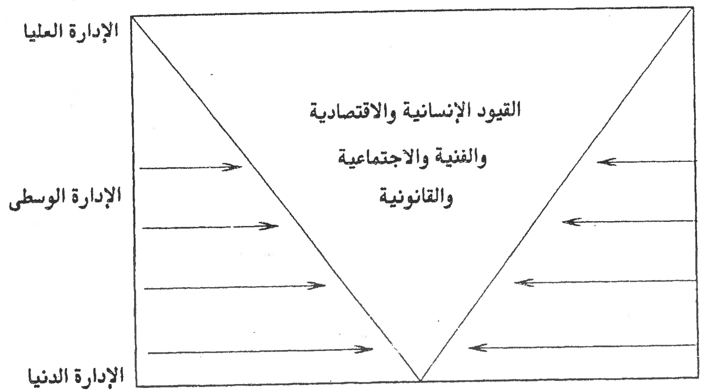
3 ـ الأهداف والدوافع. القرار المتخذ هو تصرف «سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، أي أن لكل قرار يتخذه المدير دافعاً يشبع حاجة، وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو تحقيق إشباع حاجة ما، وهو المبرر لاتخاذ القرار. وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

4 ـ المعلومات والبيانات. حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها. والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضاً وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

5 ـ التنبؤ. ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلاً.

6 ـ البدائل. اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختياراً واحداً من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلاً للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي فرصة لاختيار الأفضل.

7 ـ القيود. تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار. ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها، لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ومن أمثلة هذه القيود، تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات (الدوافع، المهارات المكتسبة)، القيود الفنية (توفر الحاسب الآلي، وجود وسيلة اتصال)، القيود الاقتصادية (حالة الاقتصاد تتسم بالركود أو الرواج)، القيود الاجتماعية (العادات والتقاليد، معتقدات)، . . . الخ. وكلما اتجهنا في الهرم التنظيمي إلى أعلى قلت القيود على متخذي القرارات. انظر الشكل (2 ـ 2).



الشكل (2 ـ 2) القيود المختلفة على اتخاذ القرارات.

8 ـ حرية اتخاذ القرار. اتخاذ القرار أمر خياري للمدير وليس هناك إجبار بمعنى أن متخذ القرار يتخذ قراراته بمحض إرادته.

9 ـ النتائج المرغوبة. يسعى متخذ القرار من خلال اتخاذه للقرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة.

2 ـ 4. أنواع القرارات: Decions Types

يمكن تصنيف القرارات التي يتخذها المدير بناءً على عدة أسس، نوضحها في الجدول (1 ـ 2) الآتي[7]:

جدول (1 ـ 2) أنواع القرارات

أساس التصنيف	أنواع القرارات	
1 ـ السلطـــة	القرارات التنظيمية ⟷	القرارات الشخصية
	يتخذها المدير في حدود سلطاته الرسمية والتي تتعلق بأعمال المنظمة ويتم فيها تفويض السلطة	يتخذها المدير بنفسه دون وجود علاقة لها بالسلطة الرسمية ويتأثر بها متخذ القرار فقط باعتبارها تخصه
2 ـ الأهميـــة	القرارات الاستراتيجية ⟷	القرارات التشغيلية
	يتخذها رجال الإدارة العليا وتتعلق بالأمور المهمة في المنظمة وتحتاج إلى دراسة وعادة لا تتكرر كثيراً وتهم أجزاء المنظمة جميعاً	يتخذها رجال الإدارة الوسطى والدنيا، تتعلق بالأعمال المتكررة الروتينية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل بشكل كبير
3 ـ القيـــود	القرارات المقيدة ⟷	القرارات غير المقيدة
	يتخذها رجال الإدارة الدنيا باعتبار أن هناك كثيراً من القيود عليها كالقوانين السابقة وتشريعات الدولة وعادة متكررة.	يتخذها رجال الإدارة العليا باعتبارها قرارات جديدة تفرضها الإدارة العليا فلا تسبقها قرارات وعادة غير متكررة.
4 ـ توفر المعلومات	قرارات في حالة التأكد الكامل ⟷	قرارات في حالة المخاطرة
	متخذ القرار على علم بالمعلومات المتعلقة بالمتغيرات المحيطة ونتائج القرار المتخذ	متخذ القرار غير متأكد من نتائج القرار وهناك احتمالات فقط لحدوث النتائج

5 ـ الوقت	القرارات المخطط لها ⟵⟶	القرارات الطارئة
	متخذ القرار لديه الوقت الكافي لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ودراستها لاتخاذ القرار العقلاني الرشيد	لا يجد متخذ القرار متسعاً من الوقت لجمع البيانات وتحليلها والدراسة ويعتمد القرار على الحدس والتخمين فقط
6 ـ المبادأة	قرارات المبادأة	القرارات المحولة
	متخذ القرار يبحث عن المشاكل بهدف دراستها واتخاذ القرار اللازم مبكراً وتكون قراراته ابتكارية	متخذ القرار ينتظر لحين تحويل مشكلة من رئيسه أو مرؤوسيه ليتخذ بشأنها قراراً دون البحث عنها قبل تفاقمها واتخاذ القرار اللازم مبكراً
7 ـ عدد متخذي القرار	قرارات فردية	قرارات جماعية
	القرار يتم اتخاذه من قبل شخص واحد هو المدير	القرار يتم اتخاذه من قبل مجموعة أشخاص كاللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مجالس الإدارة بالمنظمات.
8 ـ التكرار	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
	القرارات التي تتخذ من قبل المدير بشكل مكرر «روتيني»، قد يكون يومياً، أسبوعياً، شهرياً، . . . الخ مثل قرارات إعادة طلب المواد والقرارات المتعلقة بالصيانة الدورية	القرارات التي تتخذ من قبل المدير بشكل غير مكرر «غير روتيني» مثل قرارات شراء السيارات الخاصة بالمنظمة وتلك المتعلقة بشغل وظيفة نظراً لوفاة شاغلها.

2 ـ 5. الطرق المتبعة في اتخاذ القرارات:

Decisions - making methods

يسلك المديرون العديد من الطرق عند اتخاذهم لقراراتهم وفقاً لما لديهم من خبرة سابقة وقدرات شخصية ومؤهلات علمية، ووفقاً لمؤثرات البيئة المحيطة. ويمكن تصنيف طرق اتخاذ القرارات في مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً. الطرق غير العلمية، وتتضمن ما يلي:

1 ـ اتخاذ القرارات بالفطرة. ويعتمد متخذ القرار حسب هذه الطريقة على خبرته السابقة وقدراته الشخصية كحسن البصيرة والقدرة على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والتقديرات الشخصية للأمور، والتقييم الذاتي للمشكلة التي تواجه متخذ القرار دون إجراء أي دراسة أو جمع للمعلومات، أو تحليل علمي للمشكلة بما فيها تحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرار. وبالنظر إلى الماضي فإن التاريخ يحكي الكثير من المواقف والقضايا التي اتخذ بشأنها القادة في ذلك الوقت قرارات فطرية، إلا أن هذه الطريقة تصاحبها درجة عالية من المخاطرة لأنها لا تعتمد على معلومات تتعلق بالبدائل الممكنة وعن البيئة المحيطة وأثر متغيراتها في الحاضر والمستقبل.

2 ـ اتخاذ القرارات بالمحاولة والخطأ. ووفقاً لهذه الطريقة يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة تقديرياً دون البحث عن الأدلة والشواهد ثم يتم اختيار البديل فطرياً «بدون بحث ودراسة» لاتخاذ القرار. ويقوم متخذ القرار بملاحظة نتائج اختيار هذا البديل «القرار المتخذ» فإذا كانت النتائج إيجابية يكون هذا القرار نموذجاً يتم اتباعه مستقبلاً أما إذا كانت النتائج سلبية فيتم البحث عن بديل آخر وهكذا، حتى يتم الاستقرار على البديل

الأمثل. ويؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ في الاعتبار المواقف والظروف المحيطة وأن اختيار البديل يتم بطريقة عشوائية مما قد يبعد اختيار البديل الأمثل وأخيراً فإن هذه الطريقة تأخذ وقتاً طويلاً نتيجة للبحث عن البديل الجيد وأحياناً الظروف لا تسمح بذلك.

3 - اتخاذ القرارت باتباع القادة. وحسب هذه الطريقة يقوم متخذ القرار بتقليد ومحاكاة من يرى بأنهم قدوة وذو خبرة ونجاح في المجال الذي بشأنه سيتخذ القرار، والهدف من ذلك هو تخفيض المخاطرة المصاحبة للقرار واختصار الوقت. وتوجد الكثير من المنظمات التي تتبع هذه الطريقة عند قيامها بعدة قرارات مثل تحديد المكافآت والأجور، تسعير السلع، . . . الخ. إلاّ أن هذه الطريقة تكون ناجحة إذا تماثلت وتجانست الظروف التي يعيشها متخذ القرار وظروف من يقوم بتقليدهم، وهذا بعيد الحدوث باعتبار أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تختلف في خصائصها عن بيئة المنظمات الأخرى مما يؤثر في اتخاذ القرارت.

ثانياً. الطرق العلمية. وتتضمن ما يلي:

1 - الطريقة الموضوعية في اتخاذ القرارات. وتهدف هذه الطريقة إلى تجنب المآخذ المصاحبة للطرق غير العلمية «التقليدية» وأهمها تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار واختيار البديل الأفضل معتمداً على أسس علمية.

وتمر عملية اتخاذ القرار حسب هذه الطريقة بخمس مراحل كما هي موضحة بالشكل (3 ـ 2) وهي كما يلي:

1 ـ تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة. من أسباب اتخاذ القرار الفعال هو اعتماده على تحديد واضح للمشكلة أو الفرصة المتاحة والتي بشأنها يتم اتخاذ القرار. ومن الأمور التي تساعد على تحديد المشكلة أو الفرصة هي إدراك الأهداف المطلوب تحقيقها وحصول متخذ القرار على المعلومات

الكافية المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها منظمته، عن طريق نظام فعال للاتصالات داخل وخارج المنظمة.

ويتم تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة بداية بالبحث عن المشكلة الحقيقية وليس ظواهرها والتي قد تكون دليلاً مبدئياً فقط، وذلك في الوقت المناسب حتى يتم تشخيصها دون وجود أي نقص ويتم بالاعتماد على الخبرة والقدرات الشخصية والاسترشاد بالمواقف والظروف المشابهة في عملية البحث والتشخيص. وبمجرد تشخيص المشكلة أو الفرصة ينتقل متخذ القرار إلى تحديد متطلبات حل هذه المشكلة أو استغلال الفرصة وهنا يجب أن يراعي الأهداف المراد تحقيقها. وذلك للاسترشاد بها في تحديد هذه المتطلبات. مع الأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة والتي تعتبر قيوداً ومحددات في كثير من الحالات مثل عدم سعة المكان للتخزين الإضافي عندما تتعلق المشكلة بالمخزون، أو عدم توفر الأيدي العاملة المتخصصة عند دراسة مشكلة التوسع في العمل، أو عدم وجود الأموال المطلوبة عند الرغبة في استغلال فرصة استثمارية، . . . الخ.

ومن أمثلة المشاكل التي يواجهها متخذو القرارات:

- المشاكل التي يتكرر حدوثها بشكل يومي كالغياب عن العمل من بعض العاملين وقصور بعض العاملين في الوصول إلى معدل الأداء المطلوب.
- المشاكل المتعلقة بالتخطيط والسياسات الأخرى للمنظمة والتي تؤثر على وقت تحقيق المنظمة لأهدافها.
- المشاكل التي تحدث فجأة لأسباب داخل المنظمة أو خارجها كالنقص المفاجىء في المواد الأولية أو عطل غير متوقع بأحد الآلات بالمصنع، أما الفرص فتتمثل في فرص الاستثمار المختلفة والنمو.

2 ـ تحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة. بعد أن يقوم

متخذ القرار بجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة المراد حلها أو الفرصة المراد استغلالها، يبدأ المدير في تصنيف وتبويب وتحليل هذه البيانات بهدف تحديد أولاً مدى ملاءمة وصلاحية المعلومات والبيانات التي تم جمعها للمشكلة أو الفرصة المطروحة للدراسة بهدف استكمال الضروري منها. وثانياً تقدير النتائج المتوقعة للقرار المزمع اتخاذه، وأثر هذا القرار على الأنشطة أو الوظائف الأخرى بالمنظمة وما هي مكونات القرار وعلاقته بالقرارات الأخرى. وفي هذه المرحلة قد يستخدم متخذ القرار النماذج الكمية والرياضية مثل شجرة القرارات، أسلوب بيرت، نقطة التعادل، . . . الخ في الوصول إلى القرار الفعال، كذلك يمكن استخدام الحاسب الآلي في عملية تحليل البيانات لما له من مزايا كاستخدام بعض البرامج التي تقلل الوقت المنفق في عملية التحليل وتسهيل الوصول إلى بعض المؤشرات لمتخذ القرار.

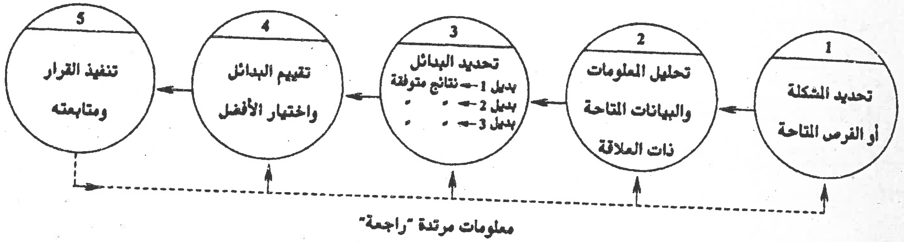
3 ـ تحديد البدائل المتاحة. وهو البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة أو الخيارات المتاحة «الفرص الممكنة للاستغلال». وقد يرجع متخذ القرار إلى مواقف مماثلة واجهته بالسابق والنظر في إمكانية إتباع نفس الحلول أو التعديل منه بما يتمشى مع الموقف الحالي، مما يؤدي إلى تقليل الزمن والتكاليف. أو يقوم متخذ القرار بتقليد الآخرين في المواقف المشابهة أو قد يستعين بمن لهم خبرة في مجال اتخاذ القرار، وأخيراً قد يعتمد متخذ القرار على نفسه من خلال الممارسة السابقة أو الاجتهاد العلمي في وضع الحلول الممكنة وهذا يأخذ بعض الوقت. وفي نهاية هذه المرحلة يصل متخذ القرار إلى وضع عدة حلول بديلة متاحة لحل المشكلة التي يواجهها أو لاستغلال الفرصة المتاحة، مما يتيح له الفرصة في إسقاط بعض البدائل غير الفعالة.

ويساعد على نجاح المدير في هذه المرحلة عدة أمور مثل:

ـ القدرة على الإبداع والابتكار وهذا يعتمد على تشجيع المنظمة لمتخذ القرار كتنمية مهاراته باستمرار.

ـ حسن الإعداد والتجهيز والذي يُمكن متخذ القرار من النظر إلى المشكلة من جميع جوانبها ماضياً وحاضراً ومستقبلاً.

ـ التفكير بعمق عند تحديد البدائل للاستفادة من كل الأفكار التي تنير الطريق أمام متخذ القرار عند البحث على كل البدائل المتاحة.



شكل (3 ـ 2) مراحل اتخاذ القرار حسب الطريقة الموضوعية

4 ـ تقييم البدائل وتحديد أفضلها. لكي يتم تقييم مجموعة البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة لا بد لمتخذ القرار أن تكون لديه معايير واضحة لإجراء عملية التقييم بحيث يعكس التقييم مزايا وعيوب كل بديل على حدة، وتكون عملية التقييم متمشية مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها والمتغيرات المختلفة في البيئة المحيطة. كذلك يجب أن تكون المعايير المستخدمة في التقييم محددة وواضحة وسهلة الاستخدام وواقعية. ومن ضمن المعايير التي تساعد على اختيار البديل الأفضل ما يلي[8]:

1 ـ المخاطرة. لكل بديل مكاسب وله مخاطر متوقعة ولذلك لا بد لمتخذ القرار أن يميز بين البدائل من حيث عرضتهاالمتوقعة للمخاطر. وبالتالي اختيار البديل الأقل مخاطرة مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى.

2 ـ الاقتصاد. لكل بديل نتائج مقابل تكاليف متوقعة ويقوم متخذ القرار باختيار البديل الأفضل نتائج والأقل تكاليف.

3 - التوقيت. يلعب الزمن اللازم لتنفيذ القرار دوراً مهماً في اختيار البديل الأفضل وهذا يعتمد على ضرورة السرعة في التنفيذ من عدمها. وعلى متخذ القرار تقدير هذا الأمر.

4 - الموارد. يحتاج كل بديل إلى موارد بشرية من حيث العدد والنوع «خبرة، تأهيل، تدريب، .... الخ» ويحتاج إلى موارد مادية كالأموال والمعدات والأجهزة، ومن خصائص هذه الموارد أنها محدودة، لذلك على متخذ القرار أن يأخذها في الاعتبار عند اختياره للبديل من حيث توفرها وسهولة الحصول عليها، وبصفة عامة على متخذ القرار عند اختياره للبديل الأفضل أن يتأكد أن هذا البديل هو الأفضل في تحقيقه لأهداف المنظمة.

5 - تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه. بعد أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع ولنجاح عملية تنفيذ القرار لا بد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ «البديل» وهي:

- أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ بالإمكانيات الموجودة.
- أن يلقي القرار حماساً ومساندة وتأييداً من قبل الذين يقومون بتنفيذه.
- أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- أن يرفع تنفيذ القرار من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

وبعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ لا بد من متابعته وذلك للتعرف على أوجه القصور والعقبات «الانحرافات» التي صاحبت تنفيذه بهدف تذليلها وتلافيها وتصحيح الانحرافات في وقت حدوثها ومعالجتها حالاً إذا أمكن ذلك، مما يؤدي إلى زيادة فعالية القرار في تحقيق الأهداف الموضوعة.

2 - 6. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

Employees's participation in decisons - making

نظراً لأن تنفيذ القرار الذي يتخذه المدير يتم من قبل المرؤوسين أياً كان مستواهم الإداري، فإن مشاركتهم بإبداء رأيهم في القرار قبل اتخاذه يلعب دوراً كبيراً في قبولهم له، وبذل جهود أكبر في تنفيذه لشعورهم بأن هذا القرار من صنعهم وأنهم مسؤولون بالتضامن مع المسؤول الأول وهو متخذ القرار «المدير». وتساهم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات مع رؤسائهم في رفع معنوياتهم ورضائهم عن منظمتهم وتنمية قدراتهم في مجال اتخاذ القرار، وتهيئتهم لأن يكونوا متخذي قرارات بالمستقبل. وقد تكون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بعدة طرق كعقد الاجتماعات معهم، إجراء مقابلات معهم بخصوص الموضوع المتوقع اتخاذ القرار بشأنه، الاتصال بهم هاتفياً للاستفسار والتزود بالرأي، طلب كتابة التقارير التي تساعد في اتخاذ القرار، .... الخ.

إن مشاركة المرؤوسين تزيد من فعالية القرار وسهولة تنفيذه وزيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

2 - 7. القرارات بواسطة المجموعة Dicisons by group

القرار الجماعي غير القرار بمشاركة المرؤوسين فالمسؤولية في النمط الأول تقع على عاتق كل من يساهم ويشارك في اتخاذ القرار من أعضاء المجموعة أما النمط الثاني فبرغم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فإن المسؤولية تقع على عاتق المدير «متخذ القرار».

أذن القرار الجماعي هو أن يتم اتخاذ القرار بواسطة مجموعة أشخاص كاللجان التي عادة ما يتم تشكيلها لدراسة مواضيع محددة واتخاذ قرار بشأنها، ويكون لأعضاء المجموعة دراية وعلاقة بالموضوع المتخذ بشأنه القرار، ويتم اتخاذ القرار بعدد الأصوات، ويشاع استخدام هذا النمط في الإدارة اليابانية

رغم بعض المآخذ عليه كصعوبة الوصول أحياناً إلى اتفاق تام بين أعضاء المجموعة أو الاضطرار إلى اتخاذ قرار وسط لا يكون القرار المثالي. ومن مزايا القرار الجماعي المشاركة الفعالة في تنفيذه عندما يكون أعضاء المجموعة مسؤولين مباشرة أو غير مباشرة على تنفيذه، يعطي فرصة لتنوع الآراء والمعلومات والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار مبني على قاعدة معلوماتية عريضة، تنمي في المنظمة روح العمل الجماعي «فريق العمل» وأخيراً تساهم في رفع معنويات من يكونون أعضاء في مثل هذه المجموعات.

2 ـ 8. متطلبات اتخاذ القرار الفعال:

Requirements of effective Decion - making.

لكي يكون القرار فاعلاً وناجحاً في تحقيق أهدافه، هناك الكثير من الأمور يجب أخذها في الاعتبار من بينها ما يلي[9]:

1 ـ تحديد من سيشارك في اتخاذ القرار ومن سينفذه.

2 ـ تحديد المعلومات اللازمة ومصدرها وأساليب جمعها.

3 ـ تحديد الطريقة التي سيتم بها اتخاذ القرار.

4 ـ تجنب اتخاذ القرارات الروتينية وتحويلها للمرؤوسين، والإبقاء على القرارات غير الروتينية قدر الإمكان.

5 ـ متابعة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة وجمع المعلومات عنها وأخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

6 ـ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتبني مبدأ التعاون والتشاور.

7 ـ التأكد من وجود مشكلة واضحة تحتاج إلى اتخاذ قرار.

8 ـ العمل على طرح عدة بدائل واختيار أفضلها.

9 ـ الاعتماد على الأساليب الكمية في تحليل المعلومات عند اتخاذ القرارات.

10 ـ اتخاذ القرارات القابلة للتعديل في حالة أي ظرف أو موقف.

11 ـ متابعة القرارات بعد اتخاذها للتصحيح والتعديل.

12 ـ الرجوع إلى القرارات الماضية والاستفادة من الأخطاء التي صاحبتها.

13 ـ عدم تأجيل القرارات حتى لا تفقد فعاليتها.

14 ـ إعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار.

15 ـ الأخذ في الاعتبار ردود الفعل للقرار المتخذ.

2 ـ 9. استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات

Using quantative methods in decisons - making

قد لا يكون المدير قادراً على استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات، ولكن يفضل أن يكون ذا معرفة بتوقيت وظروف ومتطلبات استخدامها، وبالتالي البحث عن مساعدة المتخصصين في هذا المجال والاستعانة بهم. إن استخدام المدير للطرق الكمية عند اتخاذه لكثير من القرارات المتعلقة بالكثير من المشاكل يؤدي به إلى التقليل من أثر التحيز الذي قد يكون ناتجاً عن دوافع شخصية أو عاطفية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر موضوعية. ومع التطورات المهمة التي حدثت في مجال الحاسب الآلي واستخداماته، أصبح من السهل على المديرين اليوم اتباع هذه الطرق بواسطة الكثير من البرامج عن طريق الحاسب الآلي وتحقيق اختصار في الجهد والوقت اللازم لاتخاذ الكثير من القرارات.

وفي هذا الجزء نتناول بعض الطرق المعروفة بشيء من الإيجاز لتعريف الطالب بأهمية استخدامها وهي:

1 ـ تحليل نقطة التعادل Break - Even Analysis

تتضمن هذه الطريقة حساب العلاقة بين الإيرادات والتكاليف المتعلقة

بكل بديل من البدائل المتاحة للمدير لاختيار أفضلها، وبواسطة هذه الطريقة يمكن للمدير أن يحسب حجم المبيعات أو الإيرادات التي تؤدي إلى مستوى معين من الأرباح، وذلك عن طريق التنبؤ بالمبيعات وتكاليف الإنتاج. ونقطة التعادل تعني ذلك المستوى من الإنتاج الذي لا تحقق عنده المنظمة أية أرباح أو خسائر، وبمعنى آخر هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات والتكاليف. ويمكن للمدير أن يستخدم تحليل نقطة التعادل في كثير من القرارات كتحديد حجم الإنتاج المطلوب بناء على الأرباح المستهدفة وبالتالي تحديد ما هي المدخلات اللازمة لتحقيق ذلك، كذلك يمكن استخدام هذه الطريقة في التخطيط للأرباح، وفي تحديد السعر، وفي الرقابة، . . . الخ.

2 ـ طرق اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات

Decison - making of investements

هي طرق يستخدمها المدير في دراسة وتحليل البدائل الاستثمارية المتاحة، ومن أمثلتها طريقة فترة الاسترداد التي يمكن بواسطتها حساب عدد السنوات التي يتم خلالها استرداد المبلغ الذي تم استثماره في مشروع ما، فيقوم المدير باختيار المشروع الأقل في فترة الاسترداد. ومن بين الطرق الحديثة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات تلك الطرق التي تأخذ في اعتبارها القيمة الزمنية للنقود والتي تفترض أن قيمة الدينار اليوم أكبر من قيمته في المستقبل، وبناء على ذلك فإن طريقة القيمة الحالية مثلاً يساعد المدير في اختيار البديل «اتخاذ القرار» الاستثماري الذي يتوقع أن يحقق تدفقات نقدية مبكرة وذلك لإمكانية إعادة استثمار هذه الأموال في المصارف مثلاً، أو استخدامها في تسديد القروض وتحقيق وفورات اقتصادية نتيجة لتجنب دفع الفوائد المركبة عند التأخير في تسديدها.

3 ـ البرمجة الخطية Linear programming

هي استخدام الطرق الرياضية بهدف التوزيع الأمثل للموارد المحدودة

(تعتبر كقيود عند اتخاذ القرارات ومن أمثلة هذه الموارد الأموال، المواد، الوقت، الآلات، الأفراد، . . . الخ) وذلك عند مواجهة المدير لمشكلة ما عندما تكون العلاقة بين متغيراتها هي علاقة خطية. ومن أهداف استخدام هذه الطريقة هو تحقيق أكبر ربح وتحمل أقل تكاليف. ويشاع استخدام البرمجة الخطية في اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالشراء، النقل، جدولة الإنتاج، . . . الخ.

4 ـ نظرية الصفوف Queuing theory

هذه الطريقة تهتم بالتقليل من وقت الإنتظار في الصفوف إلى أدنى حد ممكن، فمثلاً إذا كان لدى المنظمة عدد من العاملين يفوق العدد المطلوب لتقديم خدمات للزبائن، هذا يعني أنه لن يكون هناك وقت للانتظار من قبل الزبائن للحصول على الخدمات ولكن في المقابل ستدفع المنظمة قدراً أعلى من الأجور (تكاليف). أما إذا كان لدى المنظمة عدد من العاملين ينقص عن العدد المطلوب، وهذا يعني أنها ستفقد زبائنها نظراً لطول الوقت الذي سينتظرونه للحصول على الخدمة مما يترتب عليه حدوث خسارة للمنظمة (تكاليف). لذلك فنظرية صفوف الانتظار تساعد المدير في المفاضلة بين النوعين من التكاليف (تكاليف زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب بهدف التقليل من صفوف الانتظار، وتكاليف فقدان الزبائن نظراً لطول صفوف الانتظار). لذلك فهذه النظرية ساهمت في حل الكثير من المشاكل الإدارية مثل[10]:

- تحديد العدد الأمثل لآلات استلام النقدية من الجمهور في الأسواق.
- تحديد الحجم الأمثل لمحطات وقوف السيارات.
- تحديد العدد الأمثل من موظفي نوافذ التعامل مع الجمهور في المصارف والمسارح، . . . الخ.
- تحديد العدد الأمثل من وحدات تقديم الخدمات في المطارات

والموانيء، . . . الخ.

- تحديد العدد الأمثل من الأطباء لتقديم الخدمات الصحية للمرضى في العيادات.

5 ـ نظرية الاحتمالات Probability theory

يلجأ المدير إلى استخدام نظرية الاحتمالات عند اتخاذه للقرارات في ظل المخاطرة، فيقوم بتحديد احتمالات حدوث النجاح واحتمالات حدوث الفشل لكل بديل من البدائل الخاضعة للدراسة، ثم تحسب قيمة الأرباح أو الخسائر من كل بديل وذلك باستخدام شجرة القرارات مثلاً، يضرب احتمالات حدوث النجاح أو الفشل في الإيرادات أو التكاليف، مما يساعد في اتخاذ القرارباختيار البديل الأكثر ارباحاً أو الأقل خسارة. وتستخدم نظرية الاحتمالات عند اتخاذ قرارات التوسع في أعمال المنظمة، القرارات المتعلقة بالمزيج الاستثماري المربح، القرارات المتعلقة بقيمة المخزون الأمثل، . . . الخ.

2 ـ 10. ملخص الفصل الثاني

اتضح من خلال هذا الفصل أن اتخاذ القرارات يعتبر هو جوهر العمل الإداري بالمنظمة وأن العلاقة بين الأهداف وحل المشاكل واتخاذ القرارات تتمثل في أن المديرين مسؤولون عن وضع الأهداف للقيام بتحقيقها، ولكن المديرين عند العمل على تحقيقها تظهر بعض المشاكل التي قد تقف حائلاً دون ذلك، ونتيجة لذلك يقومون باتخاذ الكثير من القرارات للتغلب على هذه المشاكل. وتختلف القرارات التي يتخذها المديرون فمنها على مستوى الإدارة العليا ومنها على مستوى الإدارة الدنيا، منها المتكرر ومنها غير المتكرر منها المقيد والآخر غير المقيد، . . . الخ.

وكما أشرنا في هذا الفصل فإن اتخاذ القرار يمر بخمس خطوات رئيسية هي تحديد المشكلة أو الفرصة، تحليل المعلومات، تحديد البدائل، تقييم البدائل واختيار أفضلها، وأخيراً اتخاذ القرار ومتابعته. وكذلك فإن مشاركة المرؤوسين في تنفيذ القرارات تلعب دوراً كبيراً في تنفيذه بالطريقة الصحيحة نظراً لمساهمة ذلك في الرفع من معنوياتهم وبالتالي قبولها والحماس إلى تنفيذها. وأخيراً فإن التقدم العلمي في كل المجالات والميادين صاحبه كذلك تطور في اتخاذ القرارات بحيث أصبح المدراء يستخدمون الطرق الكمية عند اتخاذهم للقرارات المختلفة نظراً لما لها من دور في التقليل من التحيز والزيادة من درجة الموضوعية للقرارات المتخذة.

2 ـ 11. أسئلة لمراجعة الفصل الثاني

1 ـ ما علاقة المدير بالمنظمة بحل المشاكل؟

2 ـ عرِّف اتخاذ القرار. واذكر عناصر عملية اتخاذ القرار.

3 ـ وضّح أنواع القرارات على أساس الوقت والتكرار.

4 ـ أذكر طرق اتخاذ القرارات وتكلم عن كيفية اتخاذ القرارات حسب الطريقة الموضوعية.

5 ـ هناك عدة معايير يتم أخذها في الاعتبار عن اختيار البديل الأفضل وضح ذلك.

6 ـ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تلعب دوراً مهماً أثناء تنفيذه. وضح ذلك.

7 ـ كيف تكون عملية اتخاذ القرار فعالة؟

هوامش الفصل الثاني

(1) Lancaster, H. (1995) «managing your career», **The wall street Jornal,** January, No. 3, p. b 1.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) **مبادىء الإدارة** (بنغازي: دار افريقيا للنشر) ص 35.

(3) Lussiur, R. N. (1996) op. cit. p. 103.

(4) علي الشرقاوي (1981) **إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية** (بيروت: دار النهضة العربية للنشر)، ص 54.

(5) Megginson, L. C., mosley, D. C. and pietri, p. H. (1992) op. cit. p. 231.

(6) عمر وصفي عقيلي (1997) **الإدارة، أسس وأصول ومفاهيم،** (عمان: دار زهران للنشر)، ص 259.

(7) المرجع السابق، ص 213.

(8) علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 158.

(9) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 235.

(10) أبو بكر مصطفى بعيرة، المرجع السابق، ص 467.

تطور الفكر الإداري ومدارسه
The evolution of management thought and its schools

3 ـ 1. مقدمة:

مر علم الإدارة كغيره من العلوم عبر التاريخ بمراحل تطور مختلفة متأثراً في ذلك بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وفي كل فترة زمنية يضيف الباحثون والدارسون ما يؤكد ضرورة وأهمية الإدارة ودورها في خدمة الإنسان. فقد كتب عنها منذ زمن بعيد ومارسها الإنسان منذ آلاف السنين، وما المعجزات التي مازالت تذهل الإنسان المعاصر اليوم إلا دليلاً على ممارسة هذا العلم في تلك الحقب من الزمن. ولاشك في أن كل الممارسات والكتابات القديمة ما هي إلا أساسٌ لما نلمسه اليوم من تقدم في هذا المجال وتطور ملحوظ، لذلك سيتم في هذا الفصل استعراض ملامح الفكر الإداري في العصور القديمة بما يتضمنه من حضارات مختلفة، لم تتغير رغم مرور آلاف السنين عليها. كذلك سيتعرض هذا الفصل إلى الإدارة في عصر النهضة الصناعية باعتبارها منعرجاً مهماً في تطور هذا العلم، وأخيراً سيتناول هذا الفصل عرض مدارس الفكر الإداري ومساهمات روادها في مجال الإدارة، ابتداء بالمدرسة الكلاسيكية وما شملته من نظريات ثم مدرسة العلاقات

الإنسانية ثم مدرسة العلوم السلوكية ثم مدرسة الأنظمة ثم المدرسة الموقفية، وأخيراً التجربة اليابانية في الإدارة.

3 ـ 2. ملامح الفكر الإداري في العصور المختلفة
Management thought in different ages

لو تمعن الإنسان في تاريخ البشرية القديم لوجد أن هناك الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، وأن الفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين، وأوضح دليل على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار تتمثل في كتابات ورسومات وأدوات تشير إلى ممارسة الأوائل في هذا العالم الإدارة ومبادئها. وسنعرض فيما يلي أمثلة لهذه الحضارات مقرونة بالأدلة والشواهد المتعلقة بالإدارة ما أمكن ذلك:

3 ـ 2 ـ 1. الحضارة الفرعونية في مصر. (5000 سنة ق. م)

من أبرز الأدلة على قدرات المصريين القدماء في مجال الإدارة هو بناؤهم للأهرامات التي مازالت إلى اليوم تشد انتباه العلماء والمفكرين لما تطلب إنجاز هذا العمل من قوة بشرية، إذ يقدر عدد العاملين بالآلاف ومن وقت قُدر بعشرات السنين، وهذا الإنجاز بمفهومنا اليوم للإدارة سيحتاج إلى تخطيط علمي وتنظيم وتوجيه للمجهودات البشرية العاملة به، وإلى رقابة لتصحيح الأخطاء والمشاكل التي قد تواجه المنفذين لهذا المشروع. وبتفكيرنا اليوم فإن هذا العمل لا يتم بدون تقسيم للعمل واتباع مبدأ التخصص، وأيضاً فهذا العمل جاء نتيجة لوجود تنظيم إداري للدولة الفرعونية في ذلك الوقت والتي تميزت كما يشير الباحثون بوجود وزراء يسيرون شؤونها وقادة عسكريين ومراكز حكم في مقاطعات مختلفة.

3 ـ 2 ـ 2 . الحضارة البابلية

أهم ما يشير إلى ممارسة الإدارة في زمن هذه الحضارة ما يسمى بقانون

حمورابي، الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عالجت الكثير من المواضيع الإدارية كتحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سلامتها وعدم وجود أي انحراف في الإجراءات، وكذلك تطرق هذا القانون إلى تحديد المسؤولية ومعاقبة من يخل بالعمل الذي أسند إليه.

3 ـ 2 ـ 3. الفكر الإداري الإسلامي Islamic managerial thought

لعب الدين الإسلامي دوراً مهماً في تطور الإدارة بكل جوانبها، وذلك بفضل ما جاء في كتاب الله وما أمر به النبي محمد ﷺ، وما قام بتطبيقه والاجتهاد فيه من الخلفاء الراشدين والتابعين بعدهم. وظهر الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بشكل واضح وعملي مع اتساع الدولة الإسلامية، فانعكس هذا في شكل قبول مختلف بقاع العالم للإدارة الإسلامية وتبنيها لكل ما تنادي به من مبادىء وأسس إدارية.

ويعجز الإنسان عن حصر الشواهد التي تدل على تطور الفكر الإداري الإسلامي. فقد نادى الإسلام بالمساواة بين الناس وأن الفرق بين الأفراد هو أن الذي يعمل درجته أعلى عند الله وعند عباده، قال الله تعالى ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[1].

وعن النبي ﷺ أنه رأى رجلاً يداه خشنتان ففرح به وقال له **«هذه يد يحبها الله ورسوله»**[2]

وتشجيعاً على العمل والنصح فيه قال ﷺ **«خير الكسب كسب الصانع إذا نصح»**[3] كذلك قال ﷺ **«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»**[4] إن ما سبق ذكره من شواهد من القرآن والسنة يدل على تشجيع الإسلام للعمل المبني على الصدق والنصح والوضوح والذي يؤدي إلى بناء الدولة وازدهارها.

ونادى الإسلام بأهمية وضرورة الوظائف الإدارية في إنجاز الأعمال على أكمل وجه، ويمكن استنباط ذلك من الكتاب والسنة كما يلي:

التخطيط:

ترغيباً في اتباع التخطيط وممارسته وتجنباً للعمل العشوائي قال الله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ﴾[5] وقال علي بن أبي طالب كرم الله وجهه «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً»[6] وهذا يشير إلى ضرورة التخطيط للأعمال قبل القيام بها لتحقق الأهداف المرغوبة.

التنظيم:

وفيما يتعلق بالتنظيم الإداري هناك الكثير من الأدلة من كتاب الله وكلام رسوله. كقول الله تعالى ﴿وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ﴾[7] مشيراً في ذلك إلى التدرج الرئاسي بين الناس، وأكد الرسول ﷺ على المسؤولية فقال **«ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم والخادم راع على مال سيده وهو مسؤول عنه ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»**[8] وفي إشارة إلى ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب قال ﷺ **«إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة فسئل وكيف إضاعتها يا رسول الله، قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة»**[9] وإشارة إلى الإدارة الديموقراطية وأهميتها وتفويض السلطات للآخرين قال الله تعالى يأمر رسوله باتباع ذلك ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾[10] وقال أيضاً ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾[11] حيث امتثل الرسول إلى كلام ربه فأصبح يستشير أولي الأمر والمتخصصين وذوي الخبرة في المواضيع التي ينوي اتخاذ القرارات بشأنها. وكذلك في عهد الدولة الإسلامية تم الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص

فأنشئت الدواوين المعلقة بكثير من الأمور كديوان بيت المال وديوان الجيش وديوان الشرطة، وديوان البريد، . . . . الخ. وتم تفويض السلطات اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بها. كذلك كانت الدولة الإسلامية عبارة عن هرم تنظيمي واضح فيه التسلسل الإداري، فالخليفة في قمة الهرم ثم يليه الوزير ثم أمراء الولايات ثم العاملون.

التوجيه:

أما وظيفة التوجيه الإداري فأكد الإسلام على ضرورة وجود القيادة وأنه لا نجاح لعمل بدون قائد لمجموعة العمل، ففي أحد أحاديث النبي ﷺ أشار إلى أن أي ثلاثة أفراد أو أكثر يلتقون لإنجاز عمل ما عليهم أن يأتمروا عليهم أحدهم كقائد يوجههم نحو الهدف[12].

وأمر النبي ﷺ المسلمين بالسعي للتعليم والتدريب فقال **«اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد»**[13] وكذلك أكد على تحفيز العاملين وإعطائهم حقوقهم فقال **«أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه»**[14] وقال: **«من استأجر أجيراً فليسمّ له أجرته»**[15]. كذلك حث النبي ﷺ في كثير من المناسبات على العمل في شكل فريق واحد فأكد على الجماعة وقوتها والنجاح في تماسكها وترابطها. وذلك امتثالاً لقول ربه ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا۟ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾[16] وقال ﷺ **«المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً»**[17]. وأثنى الإسلام على حسن المعاملة امتثالاً لقول الله تعالى ﴿وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾[18] واقتداءً بقول النبي ﷺ **«رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى»**[19].

الرقابة:

أدت مبادىء الإسلام السمحة والقيم التي غرسها في الناس إلى الرقابة الذاتية عن طريق مراقبة الناس لربهم من خلال اتباع أوامره واجتناب نواهيه.

واعتبار هذه الأوامر والنواهي الشاملة لكل نواحي الحياة هي الضوابط للسلوك البشري. قال الله تعالى ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[20] وقال ﷺ **«من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»**[21] فالمسلم يرى أن الرقابة تكون من الخالق المحيط البصير الخبير بأعمالهم وهو الذي سيحاسبهم يوم الحساب. قال الله تعالى ﴿وَكَانَ ٱللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا﴾[22] ﴿وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾[23] ﴿إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾[24] وقال الله تعالى مخاطباً الناس ﴿وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾[25].

وفي ضوء ما قاله الله تعالى في كتابه العزيز وما أمر به الرسول ﷺ وضع المسلمون التشريعات والقوانين والأسس الرقابية التي بواسطتها يتم ضبط الأعمال وإنجازها وفق المخطط لها. وتوجد الكثير من الكتابات والنصائح التي كُتبت في مناسبات مختلفة في العهد الإسلامي دلت على معرفة المسلمين لكثير من المبادىء المتعلقة بالإدارة والمعروفة هذا العصر. ومن بين الذين ساهموا بكتاباتهم وآرائهم في تطور الفكر الإداري ما يلي[26]:

1 ـ الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، الذي في أحد مساهماته كتب إلى الأشتر النخعي ينصحه عندما ولاه مصر فقال من بين نصائحه ما يلي:

- انظر أمور عمالك فاستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثره (وهذا هو التوظيف كما ننادي به اليوم).
- ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وحجة لهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك. (وهذا هو عين التحفيز وإعطاء المكافأة المناسبة الذي ننادي به اليوم).

- تفقد أعمال مرؤوسيك وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم. (وهنا يشير إلى ضرورة الرقابة).
- فلا تطوّلَنّ احتجابك عن رعيتك فإنه قلة علم بالأمور (وهنا يشير ضرورة الاتصال بالمرؤوسين وأهميته).

2 ـ كتب طاهر بن الحسين إلى ولده عبد الله عندما ولاه المأمون الرقة ومصر ينصحه كقائد فقال:

- أكثر مشاورة الفقهاء وخذ عن أهل التجارب وذوي العقل والرأي والحكمة.
- اجعل في كل مكان فيه عمالك أميناً يخبرك عنهم ويكتب إليك سيرتهم وأعمالهم حتى كأنك مع كل عامل في عمله. وفي المعاملة نصح ولده فقال:

أكثر الإذن للناس عليك وأبرز لهم وجهك وسكن لهم حواسك واخفض لهم جناحك واعطف عليهم بجودك وفضلك.

إن ما سبق عرضه من نصائح ما هي إلا أمثلة فقط وذلك للتنويه بأن ما هو موجود من مبادىء وأسس ومفاهيم تظهر في كتابات الكثير من المهتمين بالإدارة ليس جديداً وإنما وجد في عهد الدولة الإسلامية عندما كانت في عصرها المميز والذي يعتبر مرجعاً لما هو موجود اليوم.

3 ـ ساهم أبو نصر الفرابي (873 ـ 950) بكتاباته عن الدولة النموذجية والتي ظهرت بكتابه الذي كان عنوانه «آراء أهل المدينة الفاضلة» اقترح فيه ضرورة وجود تسلسل هرمي في الدولة وأن الرئيس «القائد» للدولة يكون على رأس الهرم، وأشار إلى بعض الشروط التي يجب توفرها للقائد كالذكاء، اللباقة، العدل، العلم، الصدق، . . . الخ. وتحدث الفرابي أيضاً عن اللجان في الإدارة وأهمية استخدامها، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة في الإدارة.

4 ـ أبو حامد الغزالي (1059 ـ 1111م). ألف كتاباً بعنوان (التبر المسبوك في نصيحة الملوك) الذي نصح فيه الملوك والحكام بمراعاة أربع خصال هي العدالة والفطنة والصبر والتواضع وبالابتعاد عن أربع خصال هي الحسد والكبرياء وضيق الأفق والحقد.

ونلاحظ أن أي مدير حافظ على الأربع الأولى وتجنّب الأربع الأخرى سيكون مديراً واقعياً وعملياً يستطيع أن يستمر ويحافظ على منظمته من الانهيار ويواجه بها كل الصعوبات. وذكر الغزالي عشرة أصول للقيادة الرشيدة نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- الشعور بالمسؤولية والإحساس بها للقيام بالواجبات كما يجب.
- الاستماع إلى النصيحة والسعي في المشاورة في كل الأمور.
- عدم الرضى بالظلم وعدم السماح للمرؤوسين أن يكونوا ظالمين.
- تجنب التسلط والتكبر واللجوء إلى التواضع.
- التصرف وفقاً للموقف وافتراض أن الموقف يواجهك شخصياً كقائد.
- المبادرة بقضاء حوائج الناس وأنها أفضل من نوافل العبادات.
- اتباع الرفق في معاملة الرعية وتجنب الشدة المفرطة والعنف الزائد.
- العمل وفق أوامر الله ورسوله.
- السعي في الحصول على رضى الرعية من خلال إشباع حاجاتها ورغباتها.
- تجنب الإغراق في الشهوات من لبس فاخر وأكل فيه إسراف وغيره والاقتراب من القناعة والعدل.

5 ـ أبو الحسن الماردوي (957 ـ 1058م) الذي ألف كتاباً في الإدارة الحكومية بعنوان «الأحكام السلطانية في قانون الوزارة وسياسة الملك» تعرض فيه إلى كثير من المواضيع الإدارية أبرزها ما يلي:

أ ـ ذكر الماوردي واجبات وشروط من يتقلد أعلى سلطة في الدولة كالخلافة والإمامة آنذاك فذكر من هذه الواجبات ما يلي:

ـ حل الخلافات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة في الدولة.

ـ بث الشعور بالأمن والطمأنينة بين الناس يزيد من الإنتاج.

ـ محاربة أعداء الدولة والجهاد في سبيل رفع راية الحق.

ـ مكافأة من يعمل بنصح وإبداع في عمله.

ب ـ أشار إلى أهمية الإشراف وأكد على ضرورة الشدة في الرقابة من طرف المشرفين على مرؤوسيهم بهدف التقليل من التهاون والتقاعس.

جـ ـ أشار إلى دور حق التظلم في إفشاء العدالة وحل المنازعات بين الناس.

6 ـ أبو العباس القلقشندي (756هـ) والذي ركز على دراسة أعمال المكتب وإدارته، فألف كتاباً بعنوان «صبح الأعشى في صناعة الإنشا» فتناول فيه وظيفة الكتابة للمسؤول الإداري ومتطلباتها وتنظيم المكتب وإجراءاته وتنظيم المكتبات الصادر منها والوارد «أعمال السكرتارية اليوم» وكان من مساهماته في هذا المجال ما يلي:

أ ـ ذكر صفات القائم بأعمال المكتب «رئيس ديوان الإنشا» أو ما يسمى اليوم برئيس مكتب السكرتارية، فأشار إلى أنه يجب أن يكون قوي النفس حاضر البديهة، جيد الحدس، حلو اللسان، جريء الجنان، ظاهر الأمانة، عظيم النزاهة، كريم الخلق، مؤدب الخدمة، مليح الزي، عطر الرائحة، حسن السيرة، حسن المعاشرة، مخلصاً ونصوحاً.

ب ـ ذكر مؤهلات القائم بأعمال المكتب فقال: يجب أن يكون ذا معرفة بعلوم اللغة وتاريخ الأمة وله معرفة بالثقافة الجغرافية وله إلمام باللغات الأخرى وذا معرفة بالخط وآلاته وتوابعه ولواحقه.

جـ ـ ذكر وظائف القائم بأعمال المكتب «السكرتارية» فقال التوقيع على الرسائل والنظر في الوارد من الرسائل والمكاتبات والرد عليها والنظر في أمر أبراج الحمام «وسيلة النقلة الجوي في ذلك الوقت».

د ـ ذكر وظائف مرؤوسي القائم بأعمال المكتب فقال: إنها تتضمن ما يلي:

ـ تحرير الرسائل الصادرة.

ـ مراجعة ما تم كتابته.

ـ تخصص أحدهم في كتابة رسائل الملوك.

ـ تخصص أحدهم في كتابة الرسائل الموجهة إلى ولاة الدولة في كل بقاع الأرض.

بالإضافة إلى ما سبق من مساهمات القلقشندي قيامه بإعداد الوصف للوظائف فمثلاً وظيفة كاتب الدفاتر يرى القلقشندي أن واجباته هي:

ـ استلام كل المكاتبات الواردة وتحويلها إلى المعنيين بها.

ـ تصميم جدول يتضمن المكاتبة وتاريخ ورودها ومضمونها والرد عليها.

ـ تصميم مذكرة للأعمال اليومية تفادياً للنسيان والغفلة عن بعض الأعمال.

ـ وضع فهرسة لما هو صادر ووارد مصحوباً بالمعلومات المتعلقة بها.

وذكر القلقشندي أن كاتب الدفاتر يجب أن يكون مأموناً طويل الروح وصبوراً على التعب.

وأخيراً من مساهمات القلقشندي ذكره لكيفية الكتابة فعرض كيفية الافتتاح في الرسائل والتقديم للموضوع والتبسيط والإيجاز والترتيب، وأشار

إلى أن الكتابات تختلف باختلاف من سيقرأها كالملوك والخلفاء والمدنيين والعسكريين. . . . الخ.

3 ـ 2 ـ 4. الإدارة في عصر النهضة الصناعية:

كان القرن الثامن عشر هو عصر اكتشاف البخار الذي أدى إلى ظهور الآلة، وبالتالي ظهور نظام المصنع بدلاً من الإنتاج المنزلي والذي أدى بدوره إلى وجود تجمع من العمال لتشغيل الآلات، حيث أدى ذلك إلى ما يسمى بالإنتاج الكبير Mass production، إن هذه التطورات في مجموعها سببت في ظهور المشاكل المرتبطة بالمصنع ومقر العمل وإلى الحاجة إلى التنسيق والرقابة وغيرها من المبادىء الإدارية. ومن بين الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري إبان هذه الفترة آدم سميث Adam smith الذي ألف كتاباً بعنوان (ثروة الأمم) The wealth of nation الذي نادى فيه بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، الذي يعتبر اليوم أحد المبادىء الإدارية التي يجب أن تراعيها المنظمات لما له من مزايا وفوائد. أما «جيمس ستيوارت» فقد نادى بتطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية وضرورة وجود حوافز لما لها من أثر على زيادة إنتاجية العاملين. كذلك استخدم «ريتشارد آركرايت» أساليب إدارية تتعلق بوظائف المدير بالمصنع مثل كيفية اختيار موقع المصنع والتخطيط له وكيفية التنسيق بين أنشطة العملية الإنتاجية ورقابتها.

3 ـ 3. مدارس الفكر الإداري: Management's thought schools

مع بداية النهضة الصناعية بأوروبا وأمريكا تعددت الاكتشافات العلمية في كل المجالات وزاد عدد المنظمات الصناعية والخدمية وتعاظم عدد العاملين بها، مما زاد من أهمية استخدام وتطبيق الكثير من المفاهيم الإدارية، وأصبحت المنظمات والدول تولي الاهتمام بالبحث والدراسة في مجال الإدارة، فزاد عدد الباحثين والمفكرين والكتاب في هذا المجال. وسنعرض تطور الفكر الإداري في شكل مدارس إدارية ساهم كل منها في تطور الفكر

الإداري وهذه المدارس هي:

3 ـ 3 ـ 1. المدرسة الكلاسيكية Classical school

مع بداية 1900 بدأ أصحاب هذه المدرسة في المناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، ولإنجاز وظائف الإدارة والتي تحقق أفضل النتائج، فقاموا بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان المصنع، وتحديد طرق الأجور، وكيفية الرقابة على الإنتاج. إن هذه المدرسة اهتمت بالعمل كعامل أساسي وأعطت العامل مرتبة بعد العمل، اعتقاداً من رواد هذه المدرسة بأن زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل يؤديان إلى رضا العاملين، وبالتالي كان شعار هذه المدرسة هو الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية. ويمكن تصنيف رواد هذه المدرسة في ثلاث مجموعات كل منها نادت بنظرية معينة كما يلي:

أولاً. نظرية الإدارة العلمية: Scientific management theory ويسميها البعض بحركة الإدارة العلمية، وظهرت هذه النظرية في أمريكا عن طريق رائدها «فريدريك تايلور» F. Taylor الذي أصبح فيما بعد ملقباً بأبي الإدارة العلمية. إلا أنه لا يمكن إهمال الكلام عن أولئك الذين مهدوا لظهور هذه النظرية بأفكارهم وكتاباتهم مثل «شارل بايبدج» و«هنري تاون»، وفيما يلي عرض لرواد هذه النظرية:

1 ـ «شارل بايبدج». ظهرت أفكار «بايبدج» بظهور كتابه سنة 1830 بعنوان (إقتصاديات الآلات والمصانع) والذي وضح فيه بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة ومشاكلها. وملخص هذه الأفكار هو[27]:

ـ أشار إلى أن المشاكل الإدارية يجب النظر إليها ومعالجتها منفردة بعيداً عن المشاكل الفنية.

ـ طالب بإجراء دراسات للجوانب المختلفة للمشروع قبل إنشائه

كالسوق والمواد الخام، . . . الخ.

ـ نادى بالاهتمام بالوقت واستخدام الساعة لضبطه.

ـ نادى بأهمية التسويق ودوره في تعظيم المبيعات والأرباح.

ـ نادى بأهمية العلاقات الإنسانية بالمصنع وما ينتج عن إهمالها من خسائر.

ـ دعا إلى التركيز على التكاليف والرقابة عليها.

2 ـ «هنري تاون». في سنة 1886 قدم «هنري» بحثاً بعنوان (المهندس كرجل اقتصاد)، تناول فيه أهمية دراسة وإدارة الورشة وكيف يمكن ممارسة الإدارة بالورشة. ومن مساهماته مناداته بتحديد تكلفة كل مركز من مراكز الإنتاج بالمنظمة وتوزيع العائد بناءً على ذلك بهدف العدالة بدلاً من اقتسام الأرباح بين مراكز الإنتاج دون مراعاة اختلاف الجهود المبذولة. كذلك اقترح نظاماً للأجور يقضي بمنح العامل أجراً محدداً ثم منحه نصيبه من الكسب المحقق بعد اقتسامه بالتساوي بين العمال وأصحاب العمل. وتعتبر أفكار تاون وملاحظاته بمثابة تمهيد لحركة الإدارة العلمية والتي قام بها «فريدريك تايلور».

3 ـ «فريدريك تايلور» (1856 ـ 1915) وهو مؤسس هذه النظرية (نظرية الإدارة العلمية) حيث كان مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية للحديد والصلب، فقام بدراسات ميدانية تتعلق بالمشاكل الصناعية التي لمسها بنفسه كمهندس بشركته. وقدم أفكاره ومساهماته في كتابين الأول بعنوان (إدارة الورشة سنة 1903) والثاني بعنوان (مبادىء الإدارة العلمية سنة 1914). الإدارة العلمية في نظر تايلور يجب أن تعتمد على أربعة مبادىء رئيسية هي[28]:

أ ـ اتباع الطريقة العلمية أثناء العمل بدلاً من الطريقة العشوائية، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العاملين.

ب ـ وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ليتم توظيف عمال أعلى إنتاجية والتزاماً بالعمل، وكذلك تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.

جـ ـ التركيز على تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمه يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانيته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط، بإقحام المستويات الإدارية الأخرى في تحمل مسؤوليتها، وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة.

د ـ المناداة بالعمل كفريق واحد وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دوراً يكمل دور الآخرين وخلق روح من المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية والابتعاد عن الجهود الفردية والانقسامات داخل المنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق، نادى تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج.

وبهذه المبادىء التي سميت باسمه كان تايلور يهدف إلى:

ـ توثيق العلاقة بين الإدارة والعمال وإشاعة الثقة المتبادلة بينهما.

ـ ترسيخ العدالة في توزيع العائد بين الإدارة والعمال وذلك بتطبيق الإدارة العلمية مما يزيد من الإنتاج وبالتالي العائد الذي يعود بالمنفعة على الجميع بالمنظمة.

ـ دراسة العمل والتخطيط له بوضع قواعد معينة لأدائه يمكن اختبارها وتحديدها.

ـ الرفع من إنتاجية العامل بتدريبه وتحفيزه لرفع معنوياته وإشعاره بأنه عنصر أساسي بالمنظمة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة.

وبظهور آراء «تايلور» ثم استقطاب الكثيرين من أولئك الذين يهتمون بمجال الإدارة فتبنوا أفكاره وقاموا بدراستها وأجروا التجارب لتأكيدها وقاموا بتطويرها لإمكانية تطبيقها وأصبحوا بهذا أعضاء بهذه الحركة العلمية وسنعرض من بينهم ما يلي:

4 ـ «فرانك جلبرت» (1924 ـ 1868) «وليليان جلبرت» (1878 ـ 1972).
كان فرانك يعمل في مجال البناء، فركز في دراساته على الحركة المستخدمة في البناء «رص الطوب الحجري في الأساسات» فتوصل إلى أنه يمكن تخفيض الحركات المستخدمة في البناء «استبعاد الحركات غير الضرورية» وزيادة سرعة البناء «معدل الإنجاز» في نفس الوقت لكل عامل مما يعني زيادة الإنتاجية لكل عامل وبالتالي للمجموعة ككل. واقترح فرانك منصة بناء متحركة تساعد على البناء وتوفر الوقت للعامل. وبعد أن تزوج فرانك من ليليان سنة 1904 استمرا معاً في دراسة العمل وتبسيطه واستخدام الأدوات المساعدة في إنجازه ومراقبته وزيادة معدل الإنتاجية وكان من أعمالهم ما يلي[29]:

ـ دراسة وتحليل الحركة باستخدام العرض البطيء للصور المتحركة بهدف تطويرها واختيار الأفضل.

ـ اختراع ساعة لضبط الوقت عند تحليل الحركة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة في العمل.

ـ تقسيم حركة اليد إلى سبعة أجزاء رئيسية مثل قبض، حمل، مسك، . . . الخ.

ـ اختراع خريطة لسير العمل لاستخدامها في الرقابة ولتحديد الانحرافات وتصحيحها.

ـ اختراع نظام البطاقات والذي يميز بين العمال المجدين وغير المجدين وبالتالي التمييز في مكافآتهم بهدف زيادة الإنتاج.

5 ـ «هنري جانت» (1861 ـ 1919)
وهو من الذين تأثروا بأفكار «تايلور» حيث كان زميلاً له في العمل، ومن مساهماته تأكيده على ضرورة دفع أجر يومي يضمن للعامل حياة في مستوى مقبول بغض النظر عن عدد القطع التي ينتجها، وتعطى له مكافأة إضافية إذا حقق العمل المطلوب منه بالكامل، الأمر الذي يقود إلى رفع معنويات العاملين. كما قام «هنري جانت» باختراع خريطة سميت باسمه «خريطة جانت» وهي عبارة عن جداول تقيس نشاط العامل وفقاً للوقت المطلوب لأداء العمل. وقد استخدمت هذه الخريطة للتخطيط والرقابة وهي أساس ما يسمى اليوم بشبكة «بيرت» المستخدمة في الرقابة[30].

6 ـ «هارنجتون أمرسون» (1853 ـ 1931)

كان من بين المتحمسين لأفكار «تايلور» في الإدارة العلمية وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة والتي نشرها سنة 1913 حيث سميت بمبادىء الكفاءة الاثنى عشر والتي يتلخص أهمها فيما يلي[31]:

ـ وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها دون أي غموض أو لبس.

ـ سعة الأفق لدى المدير بالتماسه للمعرفة والنصيحة.

ـ اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للحصول على المشورة والنصيحة عند الحاجة.

ـ الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين بالمنظمة.

ـ إشاعة العدالة والمساواة بين أعضاء المنظمة.

ـ توثيق المعلومات وتوفير السجلات للأحداث للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

ـ تخطيط الإنتاج وجدولته لتسهل الرقابة عليه وتقييمه.

ـ مكافأة العاملين المتميزين.

- توثيق الأساليب المتبعة بالعمل بهدف تثبيتها.

ثانياً. نظرية شمولية الإدارة (الإدارة الوظيفية) Functional management theory

وهناك من يسميها بنظرية الإدارة الوظيفية، ونادى رواد هذه النظرية ببعض المبادىء العامة التي يرون أنها تنطبق على أي منظمة بالرغم من الاختلافات في الأهداف وفي متغيرات البيئة المحيطة. ويستهدفون من اقتراح هذه المبادىء استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة محل الحدس والتخمين عند علاج المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات. ومن رواد هذه النظرية ما يلي:

1 - هنري فايول (1841 - 1925)

ويعتبر «فايول» هو رائد هذه النظرية حيث كان مهندساً في إحدى الشركات العاملة في مجال التعدين بفرنسا وتدرج بهذه الشركة إلى أن أصبح مديراً عاماً للشركة، حيث ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة، وبفضل شخصيته كمدير. وقد بدأ «فايول» بنشر أفكاره عندما قدم بحثاً في مؤتمر نظمته إحدى الجمعيات الدولية للتعدين عام 1900 تناول فيه بعض الآراء حول الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة بالمنظمة وفي سنة 1908 قدم بحثاً ذكر فيه المبادىء الأربعة عشر للإدارة. وأيضاً من مساهماته كتابه المعروف بعنوان «الإدارة العامة والصناعية» والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير، وكذلك مبادىء الإدارة التي يرى أنها ضرورية والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام 30 سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب.

ويمكن تلخيص مساهماته فيما يلي:

1 - قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية وغير الإدارية بالمنظمة.

2 - قسم فايول الأنشطة بالمنظمة إلى ستة أنشطة كما يلي[32]:

- نشاطات فنية كالإنتاج والتصنيع.

- نشاطات تجارية كالبيع والشراء.
- نشاطات مالية كاستثمار الأموال.
- نشاطات أمنية كحماية الممتلكات.
- نشاطات محاسبية كإعداد الميزانيات.
- نشاطات إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3 - حدد «فايول» المبادىء الأربعة عشر والتي جاء بها من خلال خبرته وعمله بالشركة الفرنسية للحديد والصلب وهذه المبادىء هي[33]:

- تقسيم العمل بهدف زيادة الإنتاجية.
- السلطة وتعني إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذها.
- الانضباط في السلوك المبني على احترام أنظمة العمل لا على الخوف.
- وحدة الأمر وتعني تلقي المرؤوس لأوامره من رئيس واحد فقط.
- وحدة التوجيه وتعني تبعية كل النشاطات ذات الهدف الواحد لرئيس واحد.
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والابتعاد عن الأنانية.
- مكافأة العاملين بشكل عادل لتحفيزهم وزيادة ولائهم للمنظمة.
- درجة المركزية تحددها المواقف الراهنة.
- التسلسل الهرمي ويعني الالتزام باتباع خط السلطة حسب سلسلة الرئاسة من أعلى إلى أسفل.
- المساواة والعدالة بين العاملين بهدف تحفيزهم.
- الاستقرار الوظيفي للعاملين للتمكن من التخطيط للقوى العاملة.

- المبادأة وتعني المشاركة من كل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وبذل أقصى جهودهم في أعمالهم.
- الترتيب بمعنى وضع الشيء أو الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- العمل الجماعي لتحقيق الأهداف من خلال المجموعة كفريق واحد.

2 ـ «جيمس موني» و«ألن رايلي».

حيث كانا يعملان في شركة جنرال موتورز الأمريكية، وأصدرا كتاباً بعنوان «الصناعة تتقدم» في سنة 1931 تناولا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة وركزا فيه على أن مبادىء التنظيم المستخدمة من قبل القادة بالمنظمات المختلفة تكاد تكون متشابهة ومن خلال دراساتهما ثم الإشارة إلى أربعة مبادىء أساسية لأي تنظيم هي:

- التدرج الهرمي ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من أعلى إلى أسفل في الهرم التنظيمي.
- التنسيق وهو تنظيم الجهود وترتيبها في مجموعة العمل الواحد يهدف تحقيق هدف مشترك واحد.
- الوظيفة «التخصص الوظيفي» ويشير إلى أن الاختلاف بين المديرين في المستوى الإداري الواحد سببه اختلاف طبيعة العمل وواجباته «الاختلاف في التخصص».
- المشورة والتنفيذ ويعني أن هناك اختلافاً بين الجهة التنفيذية «السلطة التنفيذية» وهي التي لها الحق في اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتنفيذها. أما السلطة الاستشارية «الجهة الاستشارية» فهي التي تقدم النصح والتوصية الإرشادية دون إلزام الآخرين بتنفيذها.

3 ـ «جاليك وأرويك»

وهما من الذين ساهموا في توضيح أفكار «فايول» فركزوا على وظائف الإدارة «التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة» وأكدا عليها في كتابتهما «أوراق في علم الإدارة» الذي نشر في سنة 1937 والذي تضمن دراسة تقسيم العمل، تكافؤ السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المستشارون والمساعدون، تكيّف الأفراد مع الهيكل التنظيمي، .... الخ.

ثالثاً. النظرية البيروقراطية. Bureaucratic theory

يعتبر عالم الاجتماع الألماني «ماكس ويبر» هو رائد هذه النظرية حيث استهدف من طرح أفكاره في هذه النظرية تقويم الإدارة الحكومية وما تشمله من أجهزة وتنظيمات إدارية مختلفة وتأثير سلوك الأفراد على الإدارة في هذه التنظيمات. وتعني البيروقراطية عند «ويبر» التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي، أو هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة(34). وليس كما هو شائع عند عامة الناس بأنها تعني التعقيد في العمل، الروتين الإداري، العمل البطيء، ... الخ. ومن خلال الدراسات التي قام بها «ويبر» في مجال الإدارة قدم مقترحاً تضمن خصائص النظام الإداري البيروقراطي نلخصه فيما يلي(35):

1 - تقسيم العمل الإداري ويعني أن مجالات التخصص بالمنظمة يجب أن يكون واضحاً وفقاً لقواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة، بحيث إن كل فرد يكون مسؤولاً عن الوظيفة التي يشغلها.

2 - تفوض السلطات لكل الوظائف بشكل رسمي محدد وفقاً لقواعد واضحة.

3 - يتم العمل داخل المنظمة البيروقراطية على أساس التدرج الهرمي

للسلطات بحيث يخضع كل مستوى إداري للإشراف والرقابة وتلقي الأوامر من المستوى الأعلى.

4 - يتم العمل داخل المنظمة البيروقراطية وفقاً لقواعد ولوائح وأساليب وطرق محددة.

5 - في المنظمة البيروقراطية يعتمد العمل على السجلات الرسمية والقواعد والإجراءات والقرارات المكتوبة، وتبادل المعلومات بصورة مكتوبة، ويوجد بالمنظمة مكتب خاص لحفظ هذه السجلات والمستندات وإدارتها.

6 - الفصل بين الوظيفة وشاغلها فالموظف لا يملك وسائل العمل والإنتاج.

7 - العمل الإداري بالمنظمة عمل كغيره من الحرف الأخرى ومهنة لمن يزاولها، لا يحق له أن يمارس عملاً آخر إلا بموافقة المنظمة، وبمزاولة الموظف لوظيفته الإدارية يتحصل على دخل محدد وفقاً لموقفه الوظيفي ويحق له كل المزايا الوظيفية الأخرى كالترقي عبر السلّم الوظيفي مثلاً.

8 - في المنظمة البيروقراطية يوجد مجموعة قواعد وتعليمات تتعلق بالعمل وتحدد مسؤولية العاملين وتتصف بالثبات يجب على الموظف الالتزام بها بغض النظر عن من الذي يقوم بأدائها. وكلما عمل بها الموظف وفهمها زادت خبرته وكفاءته في العمل الذي يقوم به.

9 - يتم تعيين العاملين في المنظمة البيروقراطية من قبل المستويات العليا بالمنظمة ويتم على أساس توفر المؤهل والخبرة وغيرها من المعايير التي تحددها المنظمة والتي من شأنها سد النقص الموجود في الكادر الوظيفي.

10 - العمل الإداري يحتاج إلى ذوي الخبرة وإلى تدريب العاملين فيه حتى يمكن أن يُستفاد من جهد الموظف بشكل أفضل. وبهذه الخصائص التي

قدمها «ويبر» كان يهدف إلى إيجاد منظمة مثالية لها القدرة على ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، وتتسم بالاستقرار والانضباطية والنظام ويرى «ويبر» أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت أهمية توفر هذه الخصائص فيها.

ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة:

من خلال العرض السابق لما ساهم به رواد المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة وتطورها، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي[36]:

- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته، بل اعتبر هذا العنصر كالآلة يتحرك وفقاً لقواعد ولوائح ثابتة.
- لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه وافتراض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل.
- عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه.
- أعطى رواد هذه المدرسة أولوية لأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها.
- استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات.
- أدى التركيز على التعليمات واللوائح والقواعد في العمل إلى زيادة في التقيد بها من قبل العاملين وإلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب.
- تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل هو

الأجر الذي يتقاضاه وخوفه من فقدان عمله.

3 ـ 3 ـ 2. مدرسة العلاقات الإنسانية Human realations school

ركز رواد هذه المدرسة على العنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الحيوية لبقاء المنظمة واستمرارها، فأكدوا ضرورة الاهتمام بهذا العنصر (الأفراد بالمنظمة) من حيث دفعهم وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي، وكذلك ركزت على المتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة كالقيادة والاتصالات والمشاركة، بمعنى أن هذه المدرسة زادت من الاهتمامات بالفرد بالمنظمة بدلاً من الاهتمام بالعمل فقط، كما نادت به المدرسة الكلاسيكية. ومن رواد هذه المدرسة ما يلي:

1 ـ روبرت أوين (1771 ـ 1858).

حيث ساهم في وضع الأسس التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية عندما كان مديراً لعدة مصانع للنسيج باسكتلندة ببريطانيا، في الفترة بين 1800 ـ 1828، حيث قام بدراسة الظروف «ساعات العمل، سكن العاملين، . . . الخ» والتي تحيط بالعاملين وإمكانية تحسينها بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تعظيم الأرباح. وبهذا كان «أوين» من الممهدين لدراسات «التون مايو» في مصانع هاوثورن، وكان من بين الذين لفتوا النظر إلى أهمية دراسة الجانب الإنساني للأفراد العاملين.

2 ـ «التون مايو» (1880 ـ 1949)

ويعتبر هذا العالم رائداً لحركة العلاقات الإنسانية نظراً لاهتمامه بالجانب السلوكي في الإدارة، حيث بدأ بدراسة أثر الظروف المادية المحيطة بالعمل وأثرها على إنتاجية العاملين، ثم توسع في دراساته لتشمل أهمية العنصر البشري في الإدارة، وانطلق «مايو» في دراساته من فرضية تقول: إن الفرد

بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكييفه مع التنظيم. وفيما يلي ملخص لما قام به «مايو» من دراسات:

1 ـ دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة.

باعتبار أن «مايو» كان أحد الباحثين بالجامعات الأمريكية فقد أسندت إليه دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة في أحد مصانع الغزل والنسيج وبالضبط في قسم الغزل، حيث كان معدل دوران العمالة مرتفعاً عن الأقسام الأخرى، فبرغم وجود خطة مطبقة لتحفيز العاملين كان هذا الإرتفاع في معدل دوران العمالة راجعاً إلى شعور العاملين بالروح المعنوية المنخفضة وبسبب معاناتهم لكثير من الظروف الصعبة أثناء العمل كطول فترة الدوام الرسمي للعمل في اليوم دون وجود فترات راحة كافية والإجهاد الجسدي في العمل إلى غير ذلك من المتاعب.

وقد بدأ «مايو» في تجربته بإعطاء العاملين في قسم العزل فترات راحة كافية أثناء العمل اليومي، مع مناقشة المشاكل التي يواجهونها مباشرة مع العاملين. مما أدى إلى شعورهم بالمشاركة في طرح المشاكل للنقاش والبحث عن حلول لها، وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية وكنتيجة لذلك زادت إنتاجيتهم وتحصلوا على أعلى مكافآت مقابل هذا التحسن.

واستمر هذا الوضع لمدة أربعة أشهر، ثم تم إيقاف فترات الراحة «نتيجة لزيادة الطلب فجأة على منتجات الغزل قام المشرف على القسم بإيقاف فترات الراحة» وبعد مدة أسبوع من هذا الإيقاف انخفض مستوى الإنتاج بشكل ملحوظ. وبمجرد أن علم مدير المصنع بهذا التغيير قام بإصدار أوامره لإعادة فترات الراحة مرة ثانية ونتيجة لهذا الإجراء التصحيحي وخلال شهر من إعادة فترات الراحة ارتفع مستوى الإنتاج مرة أخرى إلى 85% نسبة للشهر السابق. مما أوضح للباحثين أن قرار المدير الأخير والمتعلق بإعادة فترات الراحة قد

زاد من إنتاجياتهم ورفع معنوياتهم.

وقد استنتج الباحثون من هذه الدراسة ما يلي[37]:

- أن العامل بالمنظمة هو كائن اجتماعي تحركه عوامل أخرى بجانب العامل المادي.
- أن العامل بالمنظمة يتأثر بالقيادة «شخصية المدير» والذي يجب أن تتوفر فيه سمات معينة.
- أن العامل بالمنظمة ككائن اجتماعي بطبعه يعمل من خلال الجماعة وبالتالي حل المشاكل التي تواجهه لا يتم إلا بمشاركة المجموعة ككل.
- يجب أن يعلم المرؤوس بالمنظمة أن رئيسه تتوفر فيه خصائص القيادة والتي تؤهله لقيادة الوحدة التي يرأسها.

2 ـ دراسة أثر بعض العوامل الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العامل (1924 ـ 1936):

باعتبار «التون مايو» هو رئيس قسم البحوث الصناعية (بجامعة هارفارد) قام بعدة دراسات في مصانع Hawthorne التابعة لشركة البكتريك الأمريكية واستهدف في هذه الدراسات إجراء بعض التجارب تناولت معرفة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال، وذلك بالمقارنة بين مجموعتين إحداهما تعمل في ظروف العمل العادية، والأخرى تم تغيير ظروف الإضاءة إلى الأفضل، ولاحظ الباحثون أن المجموعة التي أجريت عليها التجارب تزيد إنتاجيتها مع كل زيادة في كفاءة الإضاءة. كذلك أجرى «مايو» تجارب أخرى كان هدفها معرفة أثر الأجهاد على إنتاجية العاملين، وذلك بالتغيير في فترات الراحة من حيث الطول وعدد تكرارها، وقد لاحظ الباحثون أن الإنتاجية للعاملين تزيد بزيادة فترات الراحة وتكرارها. بالإضافة إلى ذلك، فقد لوحظ من قبل الباحثين أن هناك عوامل أخرى غير ظروف العمل المادية لها الأثر على معدل الإنتاجية

وهي عوامل اجتماعية في طبيعتها مثل شعور العاملين باهتمام الإدارة بظروفهم، شعورهم باهتمام رؤسائهم بظروف عملهم، ونقاش المشاكل المتعلقة بالعمل معهم، مما لفت نظر الباحثين إلى أن المنظمة لا يجب أن تهتم بظروف العمل المادية فقط، وإنما يجب أن تولي اهتماماً أكبر بالجوانب الاجتماعية للعاملين حتى تزيد إنتاجيتهم. وقد استنتج الباحثون من هذه الدراسة ما يلي[38]:

- أكدت الدراسات ما توصلت إليه الدراسة السابقة بأن الفرد العامل هو كائن اجتماعي بطبعه.
- أن الطبيعة البشرية للعمال تميل إلى الإدارة ذات السلطة المرنة والديموقراطية.
- الأفراد في العمل لا يمكن تحفيزهم مادياً فقط وإنما معنوياً أيضاً.
- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.
- لا يجب النظر إلى العامل منفرداً وإنما ضمن مجموعته وأن سلوك الفرد تعبير عن رأي الجماعة.

3 ـ «هوجومنستيربرج» (1863 ـ 1916)

وأهم مساهماته هو تطبيق الأساليب النفسية لزيادة إنتاجية العمال بالمنظمة، وقد أوضح أن الرفع من معدل إنتاجية العاملين يمكن أن تتم من خلال ثلاث وسائل هي[39]:

- وجود أفراد لديهم قدرات ذهنية تمكنهم من أداء العمل بكفاءة.
- وجود ظروف عمل مناسبة تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- وجود أثر نفسي إيجابي من قبل الإدارة يزيد من دافعية العاملين للعمل.

ملخص لخصائص مدرسة العلاقات الإنسانية:

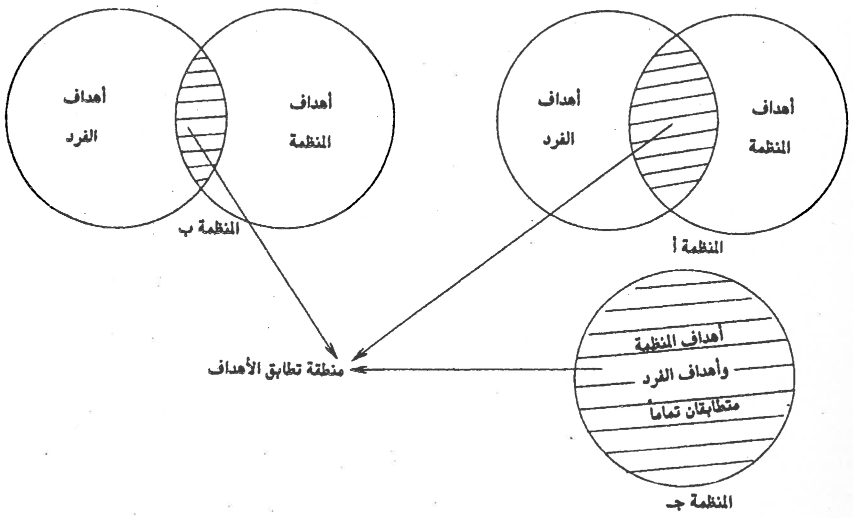
من خلال العرض السابق لما ساهم به رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تطور الإدارة نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي[40]:

- أن المنظمة ليست مكاناً للعمل فقط وإنما هي أيضاً مكاناً تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العمل.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ودورها في نمو المنظمة وبقائها.
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة إنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها.
- الصراع بين الإدارة والعاملين أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع تطبيق ما نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية.
- إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة ـ يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.

3 ـ 3 ـ 3. مدرسة العلوم السلوكية. Behavioral Sciences School

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتداداً لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف. فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة أفراد ينجزون أعمالاً متأثرين

بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، عليه لا بد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه لكي تستطيع أن تتعامل مع هذا الكائن الحيوي بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فكما هو واضح بالشكل (1 ـ 3) فإن المنظمة جـ أفضل من أ، ب بسبب تطابق أهدافها مع أهداف الفرد بها[41].



الشكل (1 ـ 3)

درجة التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد

ومن بين رواد هذه المدرسة ما يلي:

1 ـ «ماري باكر فوليت» (1968 ـ 1933)

تعتبر «ماري» من أوائل الذين اهتموا بدراسة الجوانب الإنسانية في الإدارة وأكدت في دراساتها ضرورة الاهتمام بالرغبات التي تحرك الفرد والجماعة إلى العمل بالمنظمة وإلى السلوك الإيجابي الذي يحقق أهدافها. ومن أهم مساهماتها ما يلي[42]:

أ ـ في كتابها بعنوان التجربة الابتكارية Creative Experience اعتبرت «ماري» أن التعارض بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين أمر طبيعي، وعلى الإدارة بالمنظمة أن تقبل هذا التعارض على أنه طريق للتكامل بين الطرفين وذلك عن طريق قيام الإدارة بالبحث عن أسباب التعارض وإيجاد حل يرضي الطرفين وبالتالي ينقلب التعارض بين المصالح إلى تكامل بينهما.

ب ـ أشارت «ماري» إلى أن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين لا يتم من خلال إصدار الرئيس الأوامر لمرؤوسيه فقط ولكنه يتم من خلال طبيعة الموقف بينهما فكلما كان المرؤوس على دراية تامة بظروف موقف إصدار رئيسه للأوامر كان منفذاً جيداً لهذه الأوامر. أما إذا لم يكن المرؤوس على علم ومعرفة بظروف إصدار هذه الأوامر فإن سلوكه سيكون عكسياً ومضاداً لما يرغبه الرئيس.

جـ ـ ترى «ماري» أن السلطة ليست هي القوة، فسلطة المدير ليست مركزاً اجتماعياً وإنما هي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها. أما القوة فهي ليست على الآخرين وإنما بالآخرين. أما القيادة فلا تكمن في الشخصية المسيطرة، وإنما في القدرة على فهم الآخرين وإدراك ما يهدف إليه القائد.

د ـ أكدت «ماري» أهمية التنسيق بين أعضاء المجموعة واعتبرته جوهر العمل الجماعي بالمنظمة ونادت بضرورة استمراريته وتوفر قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقياً لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأعمال.

هـ ـ نادت «ماري» بضرورة عدم الفصل بين مسؤولية فرد وآخر بالمنظمة وإنما المسؤولية لأحدهما مكملة للآخر باعتبار أن العمل بالمنظمة جماعي.

2 ـ «شيستر بارنارد» (1887 ـ 1961).

كان «بارنارد» مديراً لبعض المؤسسات الأمر الذي كون لديه خبرة في مجال الإدارة لخصها في كتابه «وظيفة المدير» سنة 1938 ومن المساهمات التي طرحها في هذا الكتاب ما يلي[43].

أ ـ ناقش «بارنارد» سلوك الفرد بالمنظمة ووضعه بأنه متغير ويميل إلى التعاون والمساهمة في تشغيل النظام ككل ليكون التعاون بين جميع الأفراد مثمراً ويحقق أهداف التنظيم.

ب ـ اقترح «بارنارد» نظرية الدوافع والإذعان في المنظمات والتي تعتمد على أربعة عناصر هي:

- الرغبة في التعاون من قبل الأفراد شرط أساسي لقيام التنظيم واستمراره.
- أن الفرد يضحي بمصالحه الشخصية مقابل مصلحة التنظيم «الإذعان».
- أن يصدر الرئيس أوامره في منطقة عدم اهتمام مرؤوسيه.
- أن المثيرات المختلفة وإسهامات الفرد بجهوده بالمنظمة هي التي تحدد منطقة عدم الاهتمام.

جـ ـ أشار «برنارد» إلى أن الهيكل التنظيمي بمثابة هيكل لاتخاذ القرارات واعتماد هذا الهيكل على فعالية الاتصالات بين أجزائه، واشترط أن تكون الاتصالات:

- واضحة ومعروفة لجميع أعضاء المنظمة.
- وضوح خطوط السلطة الرسمية بحيث تعكس الهيكل التنظيمي.
- أن تكون خطوط الاتصال أقصر ما يمكن.
- الأفراد في مراكز الاتصالات يجب أن يكونوا ملائمين لاستقبال وإرسال المعلومات وتواجدهم في هذه المراكز ضروري، على أن تمر المعلومات على جميع مراكز الاتصال لتجنب الغموض.

3 ـ «دوجلاس ماكريجور»

ارتبط اسم «ماكريجور» بنظريتي س، ص اللتين تعبران عن نموذجين للسلوك الإنساني في العمل، وقد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف بعنوان «الوجه الإنساني للمنظمة»، حيث يعتبر مضمون الأولى انتقاداً للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري وإهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل، أما النظرية الثانية فتعبر عن الطريق الصحيح في التعامل مع العنصر البشري بالمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها في آن واحد.

ووضع «ماكريجور» افتراضاته للنظريتين تلخصها بالجدول (1 ـ 3) فيما يلي[44]:

جدول (1 ـ 3) افتراضات نظرية س ونظرية ص

نظرية س	نظرية ص
ـ العامل بالمنظمة يكره العمل ويغلب عليه الكسل عند أدائه.	ـ العامل بالمنظمة لا يكره العمل بطبعه، وإنما يعتمد ذلك على ظروف العمل نفسه، ويزيد العامل من جهده في العمل إذا كان العمل مصدر رضا ويقل جهده إذا أصبح العمل مصدراً للتعب.
ـ نتيجة لكراهية العامل للعمل، لا يقوم به إلا بالتهديد والعقاب والإجبار وإصدار الأوامر لحثه على بذل الجهد.	ـ التهديد بالعقاب والرقابة المستمرة ليست الوسيلة لحث العامل على العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة وإنما قد يرغب العامل العمل ذاتياً إذا تولد لديه شعور بأنه يشارك في اتخاذ القرار ووضع الأهداف.
ـ يميل العامل إلى تجنب المسؤولية ويفضل أن يوجه من قبل رؤسائه ويبقى تحت مراقبتهم باستمرار وطموحاته محدودة وأمله تحقيق الأمان في عمله واستمراره	ـ العامل يسعى لتحقيق أهداف منظمته متى تحصل على حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بما أنجزه من أعمال والتي تشبع حاجاته ورغباته ـ من طبيعة الإنسان «العامل» هو قبوله للمسؤولية وتحملها، أما تجنبها وعدم الطموح فقد يكون نتيجة للخبرة السيئة السابقة والتي أثرت على سلوكه. ـ من طبيعة الإنسان «العامل» وجود الكثير من الطاقات الذهنية والقدرة على الابتكار والإبداع في حل المشاكل بالمنظمة. ولكن قد يحتاج من المنظمة إلى تحفيز وخلق مناخ لتفجير هذه الطاقات والقدرات وإخراجها للوجود.
ـ استخدام القوة والقسر لإجبار العامل على العمل.	ـ الاعتماد على التوجيه والمشاركة والتحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله.

الافتراضـــــات أثر افتراضات النظريتين على سلوك إدارة المنظمة وبالتالي نحو العاملين

الافتراضات (أثر افتراضات النظريتين على سلوك إدارة المنظمة وبالتالي نحو العاملين)

ـ عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي بقمة الهيكل التنظيمي	ـ يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار نظراً لتمتعهم بدرجة من الابتكار والإبداع والقدرة على حل المشاكل.
ـ الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل عبر المستويات الإدارية.	ـ توجد علاقات رسمية وغير رسمية بين العاملين بالمنظمة، والجماعة هي الوحدة الأساسية بالمنظمة وليس الفرد. وبالتالي إلى جانب تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل يوجد مشاركة من أسفل إلى أعلى لإبداء الرأي والمشورة والعمل كمجموعة واحدة.
ـ دور المشرفين بالتنظيم هو نقل السلطة من أعلى إلى أسفل عبر المستويات الإدارية.	ـ المشرف هو عضو في مجموعة عمل رسمية وينتمي إليها في تنظيم غير رسمي يجري معها الكثير من الاتصالات غير الرسمية فالمشرق يقود مجموعته ويشرف عليها وفي نفس الوقت ينسق بين مجموعته وبين المجموعات الأخرى بالمنظمة ويحاول تخفيف الصراع المحتمل.
ـ العامل بالمنظمة كالترس بالآلة يحتاج إلى رقابة، لأن هدفه الكسب المادي من وراء عمله فقط وليست له أية دوافع أخرى.	ـ العامل بالمنظمة ليس ترساً في آلة وإنما هو عضو فعال في أداء المجموعة، له دوافع للعمل ناتجة من إشباع حاجاته ويشعر بأن أهدافه وأهداف منظمته متكاملة.

4 - «رنسيس ليكرت»

أنجز «رنسيس» الكثير من البحوث والدراسات المتعلقة بالعنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها على سلوكه، كما اهتم بسلوك الجماعة وتأثير

الجماعة على سلوك أعضائها ومن أهم مساهماته ما يلي[45]:

- المنظمة تتأثر بمختلف متغيرات البيئة المحيط وكذلك تؤثر المنظمة في بيئتها المحيطة والتي تعمل فيها.
- المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المكملة لبعضها البعض.
- وحدة العمل بالمنضمة هي الجماعة والتي لها تقاليد وأعراف تؤثر في سلوكها.
- تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على درجة تفاعل الموارد البشرية والمادية.
- الدوافع الإنسانية التي يجب على المنظمة إشباعها هي دوافع مادية، الأمان والطمأنينة، حب الفضول والاستطلاع والدوافع الذاتية كالشعور بالأهمية بالمنظمة.
- المجموعة الفعالة في العمل تعتمد على رئيسها من خلال التشجيع والقدرات والمساعدة في إنجاز العمل.
- التعاون وعدم وجود صراع بين الجماعات داخل المنظمة أساس نجاحها.
- أهمية وجود شبكة اتصالات بالمنظمة تساعد على نقل المعلومات المتاحة وتساهم في اتخاذ القرار الفاعل.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح المنظمة.
- التقييم عملية مهمة في اتخاذ القرارات المستقبلية.

خصائص وصفات المدرسة السلوكية:

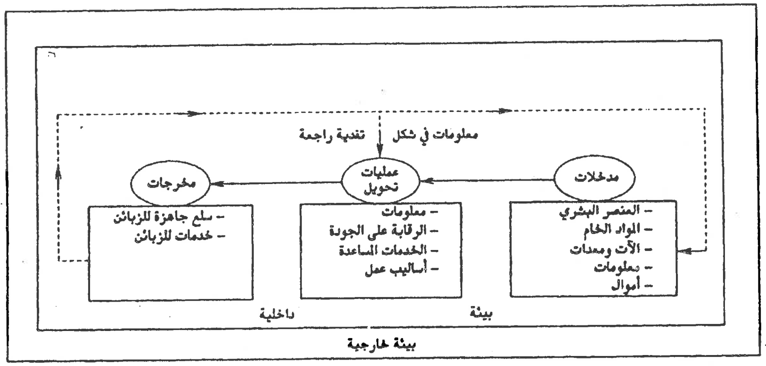
من خلال العرض السابق لما ساهم به رواد هذه المدرسة في مجال تطور الإدارة نستطيع تحديد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي:

- أكد رواد هذه المدرسة ما طرحه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، وأضافوا بدراساتهم وأبحاثهم الكثير فيما يتعلق بدوافع الأفراد للعمل، سلوك الجماعة، أهمية العنصر البشري.
- ناقشت هذه المدرسة مواضيع مهمة كالقيادة وحل المشكلات، الاتصالات، . . . الخ.

3 ـ 3 ـ 4. مدرسة الأنظمة. Systems School

إن الأفكار والمساهمات التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة لم تتصف بطابع الشمولية، وإنما نظرت إلى الإدارة من زوايا مختلفة حسب الظروف التي عاصرتها تلك المدارس، وحسب الإمكانيات المتاحة لروادها. ولذلك كانت المساهمات المتتالية لرواد هذه المدارس تعالج وتسد النقص الموجود بأفكار ومساهمات الرواد السابقين لهم، إلى أن جاء رواد مدرسة الأنظمة «مدخل الأنظمة» ليقدموا مدخلاً متكاملاً في دراسة الإدارة The integrative approach، ومن بين الذين ساهموا بأفكارهم لترسيخ المدخل المتكامل في دراسة الإدارة: «ميرتون»، «براون»، «بيرتالانفي»، «بولدنج»، «سكوت»[46].

والفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، ويعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعاً إلى تحقيق هدف هذا النظام وهو بقاؤه ونموه، ويعمل هذا النظام ضمن نظام أكبر «أي بمعنى أن أي نظام هو جزء من نظام أكبر»[47] ووفقاً لما جاء به هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة وبالنظر إلى الشكل (2 ـ 3) فإن الإدارة كنظام متكامل تعتمد على ما يلي:



شكل (2 ـ 3)
العملية الإدارية كنظام متكامل بالمنظمة

1 ـ البيئة المحيطة بالمنظمة.

كما أشرنا في التعريف المتعلق بالنظام أن لكل نظام بيئة تحتوي على الكثير من المتغيرات تؤثر في النظام وتتأثر به، وكما هو واضح بالشكل (2 ـ 3) فإن للنظام نوعين من البيئة، الداخلية والتي تعتبر متغيراتها إلى حد كبير تحت سيطرة الإدارة ويمكن التحكّم فيها، أما النوع الثاني فهو البيئة الخارجية للنظام والذي يحوي متغيرات ليست للمنظمة أي سيطرة عليها كالعملاء والموردين والمنافسين، نقابات العمال، . . . الخ.

2 ـ المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة.

يفترض النظام المتكامل للإدارة أن المنظمة هي جزء من البيئة التي تعمل فيها. فالمنظمة تؤثر في بيئتها من خلال عملية التبادل فتأخذ منها المدخلات وتقدم لها المخرجات في عملية ديناميكية مستمرة، وهذه العملية مستمرة باستمرار المنظمة، فعند اتخاذ المنظمات لأي قرار لا بد أن تأخذ في اعتبارها ردود فعل متغيرات البيئة المحيطة كرد فعل منظمات حماية البيئة عند قرار المنظمة بإنشاء مصنع تنبعث منه مخلفات ومواد كيماوية في مدينة مكتظة بالسكان مثلاً.

3 ـ عناصر النظام.

كما أشرنا في تعريف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف النظام، فالإدارات المختلفة بالمنظمة (إدارة التسوق، إدارة الإنتاج، إدارة التمويل، . . . الخ) تعتبر عناصر هذه المنظمة.

4 ـ مكونات النظام الفرعي.

كما أشرنا إلى أن نظرية النظم كان من أساسها أن أي نظام يتكون من أنظمة فرعية مكونة له، وعادة يتكون النظام الفرعي المنظمة من عناصر أساسية للقيام بعملها وهذه العناصر هي(48):

- لكل نظام فرعي ثلاثة أهداف هي النمو والاستقرار والتفاعل مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى بحيث تتحقق أهداف المنظمة.
- الوحدة الأساسية في النظام الفرعي هو الفرد والمتمثل في قدراته، خبراته، مهاراته، شخصيته، . . . الخ.
- يعمل النظام الفرعي من خلال التنظيم الرسمي للمنظمة والمتمثل في الخريطة التنظيمية التي توضح موقع ومهام ومسؤوليات الأفراد العاملين به.
- إلى جانب التنظيم الرسمي بالنظام الفرعي يوجد تنظيم غير رسمي بين الأفراد العاملين به نتيجة للمصالح أو المواقف أو المشاكل التي يواجهونها.
- لكل نظام فرعي دور يقوم به «سلوك محدد ومطلوب» مكمل لأداء الأنظمة الأخرى ويحقق أهداف النظام الكلي.
- لكل نظام فرعي متطلبات واحتياجات تساعده على تحقيق أهدافه.

5 ـ الربط بين عناصر النظام:

نظراً لأن لكل نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية وأن لكل نظام فرعي

دوره في العمل فإنه حتى تتحقق أهداف النظام الكلي لا بد من الربط بين أنظمته الفرعية ويتمثل هذا الربط في عدة أمور من بينها:

- توصيف الوظائف بحيث تتضح مسؤوليات ومهام كل وظيفة ويتم التنسيق فيما بينها وذلك تجنباً للازدواجية والتعارض في المهام.
- تدفق المعلومات بين عناصر النظام بشكل يؤدي إلى التنسيق بين مجهوداتها بهدف تحقيق أهداف النظام الكلي بشكل فعال.
- التنسيق بين عناصر النظام بما يكفل سير العمل نحو تحقيق الهدف، الكلي للنظام.

6 ـ المدخلات:

وهي احتياجات النظام اللازمة للوصول إلى المخرجات ومن ضمن هذه المدخلات كما بالشكل (2 ـ 3) رأس المال، المواد الأولية، الآلات والمعدات، العنصر البشري، المعلومات، . . . الخ. ويعتمد النظام على هذه المدخلات من البيئة المحيطة التي يعمل بها، وبدون استمرار هذه المدخلات فإن مصير النظام الفناء والتوقف عن العمل.

7 ـ عمليات التحويل:

وهي عمليات التشغيل التي تحدث داخل النظام بهدف تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستخدام كالسلع والخدمات، أي أن عملية التحويل هدفها إعطاء المدخلات صفة القيمة أو المنفعة.

8 ـ المخرجات:

وهي نواتج عملية التحويل التي أجريت على المدخلات والتي تتمثل في تلك السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن أو العملاء بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم في البيئة التي تعمل فيها. وكلما قدمت المنظمة مخرجات تحتاجها البيئة المحيطة «المجتمع» استمرت في عملها وحققت أهدافها.

9 ـ التفاعل مع البيئة لأجل التكيف والبقاء:

النظام عند تفاعله مع البيئة المحيطة التي يعيش فيها يهدف إلى التكيف مع التغيرات التي تحدث بمتغيراتها المختلفة فالمنظمات عندما تغير في سلعها وخدماتها لموافقة التغير في أذواق المستهلكين وسياسات المنافسين والتطور في التقنية هذا يعني أنها قد تفاعلت مع بيئتها بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء.

ويتم هذا بحصول المنظمة على معلومات من البيئة «تغذية راجعة» لذلك على المنظمة أن تبقي قنوات مفتوحة مع البيئة باستمرار، وكما هو بالشكل (7) فإن حصول المنظمة على تغذية راجعة من البيئة بخصوص المخرجات قد يساهم في التعديل من المدخلات بما يحور ويكيف المخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة ومتغيراتها.

3 ـ 3 ـ 5. المدرسة الموقفية. Contingency school

في عقدي الستينات والسبعينات قام الباحثون بدراسة كيفية تأثير البيئة والتكنولوجيا على المنظمة. فقام «توم بيرنس» و«جورج ستيكر» بدراسة لتحديد أثر البيئة على الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك قامت «جين ويدورد» بتحديد أثر التكنولوجيا «أساليب الإنتاج» على الهيكل التنظيمي للمنظمة[49].

وقام رواد هذه المدرسة بدراسات وأبحاث كان أساسها أن المبادئ والأساليب الإدارية التي نادى بها المفكرون ورواد المدارس السابقة لم تكن صالحة للتطبيق في كل المواقف والظروف الإدارية التي تواجه المديرين، وكذلك في كل الأزمنة والأماكن. وهذا يعني أن بكل موقف إداري الظروف المحيطة به والتي تختلف عن ظروف المواقف الأخرى أو نفس الموقف في زمن مختلف أو مكان مختلف. بمعنى أن هناك علاقة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن. وجاء هذا نتيجة للتغير المستمر للبيئة المحيطة

بالمنظمة مما يؤدي إلى أن فاعلية الممارسة الإدارية «الأسلوب» ونجاحها تحكمها المواقف الراهنة.

ويمكن القول بأن ما تقدم عرضه من أفكار لهذه المدرسة أساسه عدم الثبات في كثير من المجالات أهمها[50]:

- خصائص وصفات الأفراد غير مستقرة على حال واحد.
- عدم ثبات السلوك الإنساني نظراً لتغير الأهداف والغايات.
- تغير وتقلب سلوك الجماعة.
- التغير المستمر في متغيرات البيئة المحيطة.
- عدم ثبات التفاعل بين الأنظمة الفرعية داخل النظام الكلي.

إن ما توصلت إليه هذه المدرسة هو أن المنظمة تؤثر وتتأثر بيئتها. وأن لكل موقف إداري يواجه المدير له خصائصه المتميزة عن المواقف الأخرى، لذلك على المدير عند مواجهته لأي موقف، أن يقوم بتشخيص هذا الموقف والبحث في أسبابه وحيثياته، ثم اتخاذ القرار المناسب لهذا التشخيص. فبرغم تجانس المواقف التي تواجه المديرين بالمنظمات فإن القرارات التي يتخذها المديرون الذين يعملون بالمنظمات العاملة في بيئة تنافسية حرة غير القرارات التي يتخذها أولئك في المنظمات الاحتكارية والقرارات ستختلف في المنظمات الكبيرة الحجم عنها في الصغيرة الحجم. وأيضاً فإن قرارات المديرين بشأن تحفيز مرؤوسيهم ستختلف في المنظمات التي تعمل في اقتصاد يعاني من كساد عنها في التي تعمل في اقتصاد يتسم بالرواج،... وهكذا.

3 ـ 3 ـ 6. الإدارة في اليابان. Management in Japan

لقد أثبتت المنظمات اليابانية حديثاً بأنها قادرة على ممارسة الإدارة

بشكل فعال وناجح، والدليل على ذلك ما وصلت إليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل أسواق العالم بما فيه أسواق الدول الغربية المتقدمة، وكان وراء هذا النجاح الكثير من السمات والخصائص لهذه الإدارة، أشارت إليها الكثير من الدراسات في الدول الغربية عندما حاولت تطبيق مبادىء وأسس الإدارة اليابانية وهي[51]:

أن المنظمة عبارة عن خلية اجتماعية متماسكة يغلب عليها العمل الجماعي التعاوني، تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية، الولاء التام والانتماء للمنظمة، اعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي، الهدف هو إشباع الحاجات والرغبات، توفر درجة عالية من الثقة بين أعضاء المنظمة، تعامل الإدارة مع العاملين بقدر كبير من العدالة والموضوعية، مشاركة كل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار و بالتالي فإن المسؤولية جماعية عن القرارات المتخذة، توفر الاستقرار الوظيفي ومحاولة جعل العمل مدى الحياة عندما يكون الأداء للعاملين مقبولاً، التركيز على مبدأ التخصص بشكل كبير عند تعيين المديرين والاعتماد في ذلك على موافقة مواصفات وخصائص المرشح للوظيفة مع مواصفات ومتطلبات نجاح هذه الوظيفة، وإعطاء إدارة المنظمة الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل التي ترى أنها مناسبة للعمل، وأخيراً العلاقة بين الإدارة والعاملين هي تحقيق مصلحة الجميع.

3 ـ 3 ـ 7. مقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر
classical and modern management thought

بعد استعراضنا لأفكار رواد مدارس الإدارة التي ساهمت في تطور الفكر الإداري الذي نمارسه ونعيشه، يمكن المقارنة بين الاتجاهات التقليدية في الفكر الإداري[52] وبين ما هو عليه الفكر الإداري اليوم كما بالجدول (2 ـ 3):

جدول رقم (2 ـ 3) الفكر الإداري التقليدي والمعاصر

موضوع المقارنة	الفكر الإداري التقليدي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها وهو الخلية الأساسية للمنظمة	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه وفطرته والخلية الأساسية للمنظمة هي الجماعة وليس الفرد
المنظمة	مكان العمل	مؤسسة اجتماعية للعمل والحياة معاً
السلطة	السلطة رسمية تتسم بالمركزية والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط واتباع أسلوب الإجبار والإكراه في ممارسة السلطة	سلطة رسمية وغير رسمية تتسم باللامركزية وتفويض السلطة والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي إلى جانب الرسمي واتباع أسلوب قبول السلطة.
التحفيز والعقاب	أسلوب التحفيز والعقاب بالإجبار والحوافز المادية	أسلوب التحفيز بالإقناع والحوافز مادية ومعنوية في آن واحد.
الرقابة، القرارات والمسؤولية القيادية	شديدة وخارجية فردية أوتوقراطية	معتدلة وذاتية جماعية ديمقراطية
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة والتركيز على عمومية مبادىء الإدارة	إدارة تعتمد على الموقف والظرف الراهن والتركيز على خصوصية الإدارة وأن لكل موقف ممارسة إدارية مختلفة.
الاتصال	في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل	في اتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق
البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلاقة التبادلية بين البيئة والمنظمة واعتبارها جزءاً منها	النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها.
الربح	التركيز على الربح فقط	التركيز على الربح والمسؤولية الاجتماعية تجاه كل الأطراف
النظر للمنظمة	أنها وحدة واحدة «جزئية»	أنها عبارة عن جزء من الكل وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها.
التخصص	نظرة ضيقة	التركيز عليه بشكل واسع

3 ـ 4. ملخص الفصل الثالث

علم الإدارة كغيره من العلوم الأخرى شهد تطوراً مستمراً عبر العصور الماضية، والتي أدت بكل متغيراتها البيئية وعواملها المؤثرة إلى تطور الفكر الإداري بما يخدم هذه العصور ويحقق أهداف من عاصرها. ولم يكن الفكر الإداري المعاصر وليداً للعصور الحديثة فقط وإنما امتدت جذوره إلى عصور ما قبل التاريخ والدليل على ذلك كما أشار هذا الفصل الكثير من الشواهد كالحضارة الفرعونية والبابلية وغيرها. ولعبت كذلك الحضارة الإسلامية بكل مبادئها النبيلة ونماذجها المثالية في العمل والتعامل مع الآخرين، دوراً بارزاً في تطور هذا العلم، ومعالجة القصور المصاحب لممارسة هذا النشاط، والدليل على ذلك الأمثلة التي ذكرت في هذا الصدد. وقد تم عرض تطور الفكر الإداري في شكل مدارس بحيث يتضح دور مساهمة كل مدرسة على حدة. فركزت المدرسة الكلاسيكية على العمل وتعظيم الإنتاج دون أن تولي اهتماماً ملائماً للعنصر البشري والبيئة التي يعمل بها أعضاء المنظمة أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد جاءت لتسد القصور الذي صاحب مساهمات المدرسة الكلاسيكية فركزت على أثر المحيط على أعضاء المنظمة وبالتالي آدائهم، وضرورة تلبية الحاجات الاجتماعية لهم، واهتمت بالمهارات السلوكية والدوافع الاقتصادية.

ثم جاءت المدرسة السلوكية لتركز على دوافع الأفراد للعمل وأثر ذلك على أدائهم وأشارت إلى أهمية القيادة والاتصال في نجاح الإدارة. أما مدرسة الأنظمة فكانت نظرتها للإدارة أكثر شمولية واعتبرتها نظاماً كلياً يتضمن مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقق أهداف المنظمة.

3 ـ 5. أسئلة لمراجعة الفصل الثالث

1 - ما هي أهم الاستنتاجات التي توصل إليها «مايو» في دراساته؟

2 - لخص أهم المبادىء الإدارية التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية للإدارة.

3 - بين أهم الجوانب التي ركزت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية.

4 - ما هي أهم خصائص البيروقراطية؟

5 - لعب الدين الإسلامي دوراً مهماً في تطور علم الإدارة وضح ذلك مدعماً إجابتك بأمثلة وأدلة.

6 - لخص الأفكار التي نادى بها رواد نظرية الإدارة العلمية.

7 - من هو رائد نظرية شمولية الإدارة. وما هي أهم مساهمات هذه النظرية؟.

8 - اذكر خصائص النظام في نظر النظرية البيروقراطية.

9 - بإيجاز، اذكر أهم مساهمات المدرسة السلوكية.

10 - قارن بين افتراضات نظرية س ونظرية ص.

11 - ماالمقصود بمدخل الأنظمة في دراسة الإدارة؟ وما هي أهم عناصر النظام المتكامل؟

12 - ما هو الجديد الذي قدمته المدرسة الموقفية في الإدارة؟

13 - قارن بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر.

14 - بين مساهمات كل من:

هنري تاون، هارنجتون أمرسون، شيبستر بارنارد، ماري باكر فوليت، أبو نصر الفرابي، الغزالي.

هوامش الفصل الثالث

(1) سورة الحجرات الآية 13

(2) حمدي أمين عبد الهادي (1984) **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الأصول العامة**، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر)، ص 135.

(3) المرجع السابق، ص 138.

(4) المرجع السابق، ص 145.

(5) سورة الأنفال، الآية 60.

(6) Samir, A. Abuznaid (1994) **Islam and Management,** precaading Arab management conference, bradford, u.k. p36.

(7) سورة الأنعام، الآية 165.

(8) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 152.

(9) المرجع السابق، ص 171.

(10) سورة آل عمران، الآية 159.

(11) سورة الشورى، الآية 38.

(12) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 175.

(13) المرجع السابق، ص 173.

(14) المرجع السابق، ص 174.

(15) المرجع السابق.

(16) سورة الحجرات، الآية 10.

(17) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 153.

(18) سورة البقرة، الآية 83.

(19) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق ص 168.

(20) سورة آل عمران، الآية 104.

(21) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 156.

(22) سورة النساء، الآية 108.

(23) سورة آل عمران، الآية 156.

(24) سورة النساء، الآية 1 .

(25) سورة التوبة، الآية 105.

(26) حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 180 - 220.

(27) سيد محمود هواري (1973) **الإدارة، الأصول والأسس العلمية** (القاهرة: مكتبة عين شمس) الطبقة الخامسة، ص 49.

(28) Lussier, R, N, (1996), op. cit, p. 19.

(29) علي الشرقاوي (1981)، المرجع السابق، ص 54.

(30) كامل المغربي وآخرون (1990) **أساسيات في الإدارة** (عمان: دار الفكر للنشر)، ص50.

(31) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988)، المرجع السابق، ص 35.

(32) المرجع السابق، ص 37.

(33) المرجع السابق، ص 38.

Megginson, D., mosely, p., and pietri, p. (1992) op. cit., 54.

(34) عمر وصفي عقيلي (1997)، المرجع السابق.

(35) كامل المغربي وآخرون (1990) المرجع السابق، ص 47.

(36) عمر وصفي عقيلي (1997)، المرجع السابق، ص 108.

(37) علي الشرقاوي (1981)، المرجع السابق، ص 83.

(38) عمر وصفي عقيلي (1997)، المرجع السابق، ص 113.

(39) عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن (1991) إدارة الأعمال. (بيروت: الدار الجامعية)، ص 56.

(40) المرجع السابق، ص 57.

Morden T. (1996) **principles of Management,** the McGraw - Hill companies, p. 13.

(41) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 43.

(42) سيد هواري (1973) مرجع سابق ص 74.

(43) علي الشرقاوي (1981) مرجع سابق ص 85.

(44) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 117.
عبد الغفار حنفي وفريد الصحن (1991) مرجع سابق ص 59.

(45) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 128.

(46) علي الشرقاوي (1981) مرجع سابق ص 89.

(47) عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 139.
علي الشرقاوي (1981) مرجع سابق ص 89.
Lussier, R. N. (1996) op. cit. p 22.

(48) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 141.

(49) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p 23.

(50) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 152.

(51) Morden, T. (1996) op. cit. p 90.
عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 155.
عادل الجودة (1983) «بعض العوامل التي أدت إلى رفع الإنتاجية في اليابان»، **شؤون الإدارة الحديثة** العدد9، ص 88.

(52) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 158.

الباب الثاني

وظائف الإدارة

Management Functions

الفصل الرابع

وظيفة التخطيط

Planning Function

4 ـ 1. مقدمة.

تعتبر وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف التي يمارسها المدير بالمنظمة وأولها، والتي تعتبر الأساس في مزاولة المدير لباقي الوظائف الأخرى، فالمنظمات جميعاً تطمح إلى مستقبل أفضل وهذا لا يتم إلا بالتخطيط لهذا المستقبل والاستعداد لما قد يتخلله من قيود وفرص تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة، ومما يؤكد أهمية وظيفة التخطيط الطبيعة المتقلبة للمتغيرات المختلفة للبيئة التي تعمل بها المنظمة والسرعة التي تتم بها هذه التغيرات، فالمدير الناجح هو الذي يدرك أهمية هذه الوظيفة وأسسها والأساليب المناسبة عند محاربتها.

في هذا الفصل سيتم التعرض لمفهوم التخطيط وأهميته وخطواته وأنواع الخطط المختلفة التي قد يضعها المدير وأخيراً نظراً لما لتحديد الأهداف من علاقة وثيقة بالتخطيط سيتناول هذا الفصل موضوع الإدارة بالأهداف وفوائدها بإيجاز.

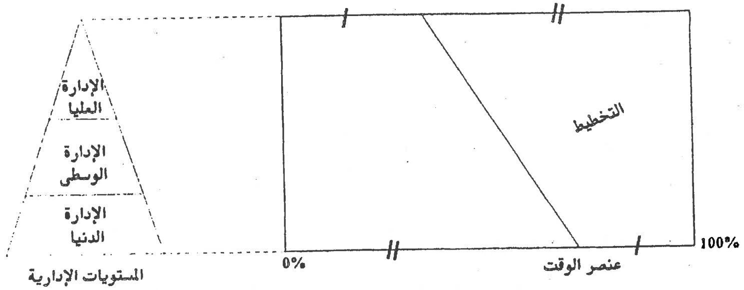
4 ـ 2. مفهوم التخطيط. planning concept

كما أشرنا عند مناقشة تطور الفكر الإداري فإن الكثير من المفكرين والباحثين في علم الإدارة أشاروا إلى التخطيط كوظيفة من وظائف المدير وأبرزهم «هنري فايول» الذي عدد وظائف المدير واعتبر وظيفة التخطيط هي الأولى وعرفها بأنها التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له، أي أن التخطيط دائماً يسبق عملية التنفيذ وأن كل وظائف المدير «تنظيم، توجيه، رقابة» تعتمد على وظيفة التخطيط. فلا يمكن مثلاً إجراء عملية الرقابة دون أن تكون هناك خطة معدة مسبقاً.

ويمكن النظر إلى التخطيط على أنه الإعداد المسبق لما يجب عمله وأسلوبه، وتوقيته والجهة المسؤولة عن التنفيذ[1]. فعن طريق التخطيط تستطيع المنظمة أن تحدد ما ترغب في الوصول إليه وتعد خطة لتحقيق ذلك. ويعرف التخطيط كذلك بأنه مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل وإلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة «تحقيق الأهداف»[2]، ويعرف «كونتز وأودنيل» التخطيط بأنه التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومتى ومن الذي يقوم به[3].

إن عملية التخطيط نشاط يتم في جميع المستويات الإدارية بأي منظمة وتزيد أهميته كلما اتجهنا في الهرم التنظيمي إلى أعلى مقارنة بوظائف المدير الأخرى «التنظيم التوجيه والرقابة» ولذلك فإن المديرين في الإدارة العليا يخصصون وقتاً أطول لعملية التخطيط مقارنة بوظائفهم الأخرى، مقارنة بالمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا، انظر الشكل (1 ـ 4).

وقد يختلف المديرين في أداء هذه الوظيفة نتيجة لاختلاف الظروف السائدة في البيئة التي يعملون بها واختلاف طبيعة النشاط الذي يزاولونه وكذلك مدى اهتمامهم بهذه الوظيفة وتخصيصهم الوقت اللازم لأدائها.



شكل (1 ـ 4)

التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة

وكما هو واضح من خلال التعاريف السابق ذكرها، فإن وظيفة التخطيط عمل ذهني يعتمد علي الحقائق ذات العلاقة بموضوع التخطيط، فيه جانب كبير من التأمل والتفكير بالمستقبل وظروفه المحتملة، ويرتكز على الاختيار من بين مجموعة بدائل متاحة، اعتقاداً بأن لكل مشكلة أكثر من حل وأن الأهداف لها أكثر من طريق لتحقيقها، وجوهر التخطيط هو اختيار الأفضل من البدائل لتقليل التكاليف وتعظيم القيمة.

وللتخطيط أربعة مبادىء هي[4]:

1 ـ المساهمة في تحقيق الأهداف. لكل منظمة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ولا يتم ذلك إلا بوظيفة التخطيط، فالأهداف المراد تحقيقها سبب لوظيفة التخطيط، والخطط تتضمن الإجراءات التفصيلية للعمل الجماعي بالمنظمة والذي يقود إلى تحقيق الأهداف.

2 ـ أولوية التخطيط. كما أشرنا سابقاً فإن التخطيط أول الوظائف التي يقوم بها المدير فيأتي قبل التنظيم والتوجيه والرقابة وهو يعتبر أساسياً للقيام بهذه الوظائف جميعاً فمثلاً لا يستطيع المدير أن يراقب أي عمل دون أن تكون لديه خطّة لهذا العمل.

3 ـ شمولية التخطيط. كما هو واضح من الشكل (11) فإن وظيفة التخطيط

يتم ممارستها من قبل كل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنظمة والاختلاف يكون فقط في الوقت المخصص لهذه الوظيفة فكلما صعدنا في الهرم إلى أعلى يتم تخصيص وقت أطول لوظيفة التخطيط مقارنة بالوظيفة الأخرى. كذلك فإن وظيفة التخطيط يمارسها المديرون في كل المجالات والأنشطة على اختلاف منظمات الأعمال وأماكنها.

4 - فعالية الخطط. فعالية الخطط هي درجة تحقيقها للأهداف فكلما حققت الخطة أهدافها بأقل تكلفة اعتبرت فعالة. وللتعرف على فعالية الخطة يمكن المقارنة بين المدخلات «الموارد المستخدمة في تنفيذ الخطة» وبين المخرجات «نواتج تنفيذ الخطة» فكلما زادت المخرجات بالنسبة للمدخلات دل ذلك على الفعالية، وقد تكون المخرجات «نواتج» في شكل سلع أو نقود أو عائدات اجتماعية.

4 ـ 3. أهمية التخطيط planning importance

نظراً لأن البيئة المحيطة بالمنظمة من أهم خصائصها التقلب المستمر في متغيراتها المختلفة، وحتى تستطيع المنظمة مواكبة هذا التقلب والتعامل معه بصورة تخدم مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها، لا بد من التنبؤ المستمر بما ستكون عليه هذه البيئة بالمستقبل والاستعداد لمواجهة آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية، وهذا لا يتم إلا بواسطة التخطيط الذي يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. ويمكن تلخيص أهمية التخطيط في ما يلي[5]:

1 ـ يساعد التخطيط المنظمة على مواجهة التغيرات المحتمل وقوعها في المستقبل وذلك بالتعرف عليها وتحديد آثارها السلبية والإيجابية وعلاقتها بأهداف المنظمة، فكثير من المنظمات واجهت التغيرات بخطط أنقذتها من الفشل كالتحول من إنتاج الأجهزة الإذاعية المرئية العادية إلى إنتاج الأجهزة الملونة والتحول من إنتاج الأجهزة التي تشتغل بالغاز كالأفران إلى الأجهزة التي تشتغل بالكهرباء، وذلك استجابة للتغيرات بالبيئة المحيطة، وعادة يأخذ هذا التغير زمناً يتم فيه التغير تدريجياً. وبصورة عامة كلما تمكنت المنظمة من التنبؤ

بأحداث المستقبل كانت قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض آثارها السلبية والاستفادة من الآثار الإيجابية كالفرص الواجب اغتنامها واستغلالها.

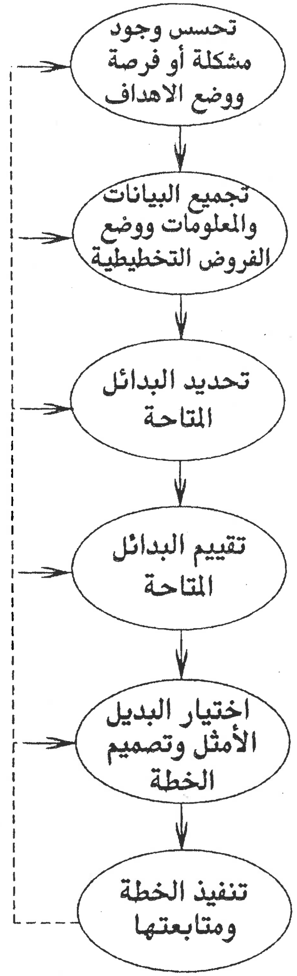
2 ـ يساعد التخطيط المنظمة في التركيز على الأهداف حيث إن لكل منظمة أهدافاً تسعى إلى تحقيقها ولا ينجح التخطيط إلا إذا اتجه نحو تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط الجيد ذي الأهداف الواضحة يؤدي إلى إنارة الطريق لكل أعضاء المنظمة في معرفة أهدافهم وبالتالي التركيز عليها أثناء تأديتهم لأعمالهم، فجميع أعضاء المنظمة بواسطة التخطيط يعرفون العمل المطلوب منهم بعيداً عن العشوائية في العمل، وهذا يؤدي إلى المزيد من التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة ويوحد جهودهم بحيث هذه الجهود توجه إلى تحقيق الأهداف الموضوعة وتقلل من التضارب والتعارض فيما بينها.

3 ـ يساعد التخطيط المنظمة على تحقيق الوفورات الاقتصادية باعتبار أن التخطيط يؤدي إلى اتخاذ القرارات بعد دراسة دون اتخاذها ارتجالياً، بذل الجهود المنسقة مع كل الوحدات ذات العلاقة بالمنظمة، التركيز على العمل الجماعي الموحد بدل العمل الفردي، إنجاز الأعمال بناء على دراسة للزمن والجهد والمكان والمساعدات المطلوبة، . . . الخ. لا عن طريق الصدفة. إن ما سبق ذكره وغيره يؤدي لا شك إلى التقليل من التكاليف واستغلال أقصى ما يمكن من الطاقة المتاحة في العمل، وهذا في مجمله يؤدي إلى تحقيق الكثير من الوفورات الاقتصادية التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح وبالتالي قيمة المنظمة.

4 ـ يساعد التخطيط المنظمة على وضع أسس للرقابة والتسهيل في تنفيذها، فعندما تقوم الإدارة بواسطة الخطة بترتيب خطوات العمل ووضع جدول زمني لتنفيذها وتحديد الأهداف ومستويات الأداء، فهذا يعني التسهيل في الرقابة على الخطة، فلا يمكن أن تقوم المنظمة بالرقابة على الأعمال التي تنفذها دون وجود أهداف محددة ومخطط لها سابقاً في شكل معايير واضحة ومحددة، فمثلاً حتى يمكن الرقابة على مستويات الإنتاج الشهرية بالمنظمة لا بد من الرجوع إلى الخطة وتحديد كم من الوحدات ثم التخطيط لإنتاجها شهرياً.

4 ـ 4. خطوات التخطيط بالمنظمة planning steps in the organization

تمر عملية التخطيط بخطوات متتالية تقوم المنظمة في كل منها بأنشطة تهدف إلى نجاح التخطيط وتحقيق أهدافه وهذه الخطوات كما هو موضح بالشكل (2 ـ 4) هي:



الشكل (2 ـ 4)
خطوات التخطيط بالمنظمة.

1 ـ تحسس وجود مشكلة أو فرصة ووضع الأهداف: تواجه المنظمة الكثير من التحديات والصعوبات بين الحين والآخر يكون لها الأثر السلبي على تحقيق أهدافها كالمنافسة الشديدة في السوق، التغيرات التقنية المستمرة والسريعة، عدم توفر الأيدي العاملة المتخصصة، ارتفاع تكاليف التخزين، تدني حجم الإنتاج، زيادة معدل دوران العمالة، . . . الخ. لذلك تقوم المنظمة بتحسس وجود مثل هذه المشاكل والصعوبات ووضع خطط لمواجهتها والتقليل من أثرها. كذلك قد تبحث المنظمة في اغتنام فرص متاحة يمكن التخطيط لاستغلالها كوجود سوق فيه إمكانية تحقيق معدل عالٍ من

المبيعات، قابلية العاملين للتدريب للرفع من أدائهم، إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية، . . . الخ. إذن وجود مشكلة أو فرصة هي أساس التخطيط لحل هذه المشكلة أو استغلال الفرصة استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح المرضية.

وتتضمن هذه الخطوة الأولى في التخطيط صياغة الأهداف المراد تحقيقها من قبل الخطة، والأهداف هي النهايات والأماني التي تسعى إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد للعاملين بالمنظمة(6). ولا وجود لإدارة بدون وجود أهداف تسعى لتحقيقها، نتيجة لإرتباط أي مجموعة عمل بوجود أهداف لها، ويكون هذا سبب في توحيد جهود المجموعة والتنسيق فيما بين أعضاءها. والنجاح في صياغة الأهداف القابلة للتحقيق يعتمد على توفر بعض الشروط مثل(7):

1 ـ أن يتم تحديد الأهداف بشكل هرمي بحيث تركز المنظمة على الأهداف الأهم ثم الأقل أهمية، وكذلك تكون هناك أهداف رئيسية على مستوى المنظمة «أهداف عامة» وعلى مستوى الإدارات «أهداف فرعية» وعلى مستوى الأقسام «أهداف ثانوية» وعلى مستوى الوحدات أو الأفراد «أهداف تنفيذية». انظر الشكل (3 ـ 4).

2 ـ يفضل تحديد الأهداف في شكل كمي كلما أمكن لكي يسهل تحقيقها ومراقبتها عند تنفيذ الخطة مثل زيادة المبيعات بمعدل 25% والوصول إلى 4.9% من الحصة السوقية وذلك خلال سنة 2003.

3 ـ يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة وليس مجرد تمني ورغبات.

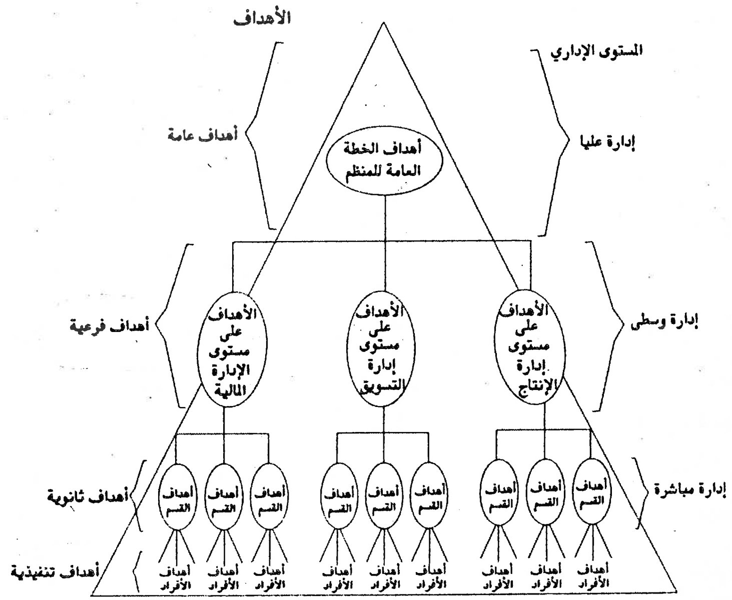
4 ـ أن يكون هناك تناسق وترابط بين الأهداف الموضوعة في المستويات الإدارية المختلفة أو بين التقسيمات التنظيمية المختلفة في المستوى الإداري الواحد. فمثلاً إدارة التسويق هدفها رفع الحصة السوقية من20%

إلى 30% خلال السنة القادمة بزيادة الترويج، وهدف الإدارة المالية تخفيض عدد العاملين بنسبة 20% عن طريق إدخال الميكنة في أعمالها، وهدف إدارة الإنتاج تخفيض نسبة التالف إلى النصف خلال السنة القادمة باتباع برنامج رقابي مكثف. وهكذا في بقية الإدارات الأخرى، فجميع الإدارات والوحدات هدفها تعظيم الأرباح بالمنظمة.

5 ـ أن يكون هناك زمن محدد لإنجاز الأهداف.

6 ـ أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتعديل وفقاً للظروف المحيطة.

7 ـ أن يتم تحديد الأهداف بناء على المشاركة من كل المستويات الإدارية بالمنظمة حسب القدرات وعلاقتها بتنفيذ هذه الأهداف.



الشكل (3 ـ 4) هرمية أهداف المنظمة وعلاقتها بالمستويات الإدارية.

2 - تجميع البيانات والمعلومات ووضع الفروض التخطيطية

تعمل المنظمة في بيئة تخطيطية بها الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة أو الفرصة المراد التخطيط لها، لذلك لا بد أن تدرك المنظمة بيئتها عن طريق جمع البيانات والمعلومات حول الأوضاع الراهنة ثم وضع الفروض «التوقعات» المتعلقة بها مستقبلاً. ويمكن تصنيف الفروض إلى ثلاث أنواع بحسب سيطرة المنظمة عليها وهي[8]:

أ - فروض تخطيطية يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها مثل التوسع المستقبلي للشركة في السوق، اختيار الشركة لمواقع مصانعها ومخازنها والبحوث المتوقع القيام بها مستقبلاً.

ب - فروض تخطيطية لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير فيها مثل الحصة السوقية المتوقعة مستقبلاً، معدل دوران العمالة المتوقع، وسياسات التدريب وغيرها مستقبلاً.

جـ - فروض تخطيطية لا يمكن السيطرة عليها أو التأثير فيها وهي تلك الأوضاع والأحداث التي تكون خارج سيطرة المنظمة مثل القرارات واللوائح الصادرة عن الدولة، سياسات الرسوم والضرائب المتوقعة، معدل النمو السكاني، . . . . الخ.

3 - تحديد البدائل المتاحة

بعد جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة أو الفرصة المتاحة، وبعد وضع الفروض التخطيطية المتعلقة بالمستقبل، يتم التأكد من صلاحية هذه البيانات والمعلومات لإمكانية الحصول من خلالها على بدائل متعددة للتخطيط بهدف استبعاد غير المناسب منها والتركيز على البدائل الأكثر فاعلية وكفاية. وتكون البدائل بمثابة الخطط الممكنة لحل المشكلة أو لاستغلال الفرصة المتاحة. وفي نهاية هذه الخطوة يمكن تحديد الحلول البديلة

لحل المشكلة قيد التخطيط أو البدائل المتاحة لاستغلال الفرصة المتاحة وكذلك استبعاد تلك الحلول أو الفرص الغير فعالة.

4 - تقييم البدائل واختيار الأفضل

تتم عملية تقييم البدائل في ضوء الأهداف والفروض التخطيطية المحددة سابقاً، عن طريق وضع معايير للمقارنة بين هذه البدائل، كدرجة المخاطرة المصاحبة للخطة، التكاليف المتوقعة للخطة، الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ومدى توفرها، التوقيت المناسب لتنفيذ الخطة، . . . الخ. وتستخدم في عملية التقييم الكثير من الأساليب الكمية كبحوث العمليات مثلاً للمساعدة في سرعة الوصول إلى تحديد البديل الأفضل، كما تستخدم الكثير من برامج الحاسب الآلي للمساعدة في ذلك.

5 - اختيار البديل الأفضل وتصميم الخطة.

بعد إجراء المقارنة بين البدائل المتاحة في الخطوة السابقة يكون من السهل التعرف على البديل الأمثل «الخطة المناسبة» فيتم تصميم الخطة المتضمنة وضع تفصيلات عملية للمراحل والأنشطة التي يجب القيام بها ومن يقوم بها وتوقيت كل مرحلة أو نشاط والموارد اللازمة، . . . الخ.

فمثلاً إذا كانت الخطة في مجال التسويق فتصميم الخطة يتطلب بعض التفصيلات مثل:

أ - تحديد الشريحة التي ستقوم المنظمة بتوجيه السلعة أو الخدمة إليها وذلك بعد تقييم عدة شرائح مختلفة بالسوق من حيث الموقع الجغرافي، نوع الزبون، الطبقة التي ينتمي إليها، . . . الخ.

ب - تحديد السوق الذي ستقدم المنظمة سلعها أو خدماتها إليه من حيث وجود حاجات غير مشبعة، قابليتها للنمو، . . . . الخ.

جـ - تحديد الكيفية التي ستدخل بها المنظمة إلى السوق كدخولها لوحدها

وتحمل المخاطر أو الدخول بالتعاون مع منظمات أخرى في شكل تكاملي لتقليل المخاطرة.

د ـ تحديد السلعة «الجودة، التغليف، العلامة، . . . الخ» والسعر «طريقة الدفع، الخصومات، . . . الخ» المتوقع البيع به، المجهودات الترويجية «الإعلان، قوى بيعية، . . . الخ»، طرق التوزيع «قنوات التوزيع، التخزين، النقل، . . . الخ».

وعند تصميم الخطة قد يتم إعداد الخطط الفرعية لتدعيم الخطة الرئيسية خاصة عندما تكون المنظمة تعمل في مناطق جغرافية أو تتبعها مجموعة من التقسيمات التنظيمية فيتم إعداد خطط فرعية لها.

6 ـ تنفيذ الخطة ومتابعتها.

نجاح الخطة لا يعتمد على الخطوات السابقة فقط وإنما أيضاً على التنفيذ الصحيح، فالخطة الجيدة قد تصاب بالفشل إذا لم يتم تنفيذها بشكل مناسب. ومن ضمن العناصر التي تساهم في تنفيذ الخطة بشكل فعال ما يلي:

أ ـ أن يتم التنفيذ في الوقت المناسب فالتنفيذ المبكر جداً أو المتأخر جداً قد يؤدي بالخطة إلى الإخفاق في تحقيق أهدافها وبالتالي فشلها. وهذا يتطلب من المنظمة ترتيب أنشطتها حسب الأولوية المناسبة والوقت المفترض للتنفيذ.

ب ـ أن يشترك العاملون بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة في التنفيذ كل حسب دوره.

جـ ـ أن يكون لدى العاملين على تنفيذ الخطة المهارات المطلوبة للقيام بالأعمال المسندة إليهم.

د ـ أن يتم الاهتمام بالعاملين على تنفيذ الخطة من حيث الاختيار المناسب، التدريب، الترقية، . . . الخ للحفاظ على روح معنوية عالية.

هـ ـ أن يتم استخدام الطرق الحديثة والمناسبة عند تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالخطة.

و ـ أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مساعداً على تحقيق أهداف الخطة ولا يوجد أي تعارض في النظم والإجراءات المستخدمة عند التنفيذ.

وتتم عملية المتابعة طوال فترة تنفيذ الخطة لأجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها لتعديلها أو علاجها قبل أن يتعاظم ضررها أما في نهاية تنفيذ الخطة فتقوم المنظمة بتقييم الخطة لإصدار الحكم عليها من حيث نسبة النجاح والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة. ويمكن الإجابة على بعض الأسئلة للتأكد من أن الخطة تم تنفيذها كما يجب مثل:

- هل تم أداء الأنشطة كما خُطط لها؟
- هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟
- هل هناك حاجة للتعديل في الخطة؟
- هل التكاليف والإيرادات المتوقعة تتفق أو تختلف مع التقديرات بالخطة؟

إلى غير ذلك من الأسئلة التي تكون الإجابات عليها تفيد الإدارة في معرفة وتحديد مكان الخطة من الافتراضات التي وضعت لها. وهذا يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات أثناء تنفيذ الخطة. ويمكن تطبيق الكثير من نظم الرقابة، كالرقابة أثناء التنفيذ والتي تؤدي إلى التعديل من الخطة بناءً على الوضع الراهن، والرقابة عن طريق الموازنات التقديرية التي تستخدم في التخطيط والرقابة.

4 ـ 5. أنواع الخطط plans types

للخطط أنواع مختلفة يمكن التمييز فيما بينها على أساس عدد من المعايير كما يلي:

أولاً. تصنيف الخطط على أساس الزمن. ويتضمن ما يلي:

1- الخطط طويلة الأجل. وهي الخطط التي تتعلق بفترة زمنية طويلة عادة أكثر من خمس سنوات ويتناول هذا النوع من الخطط الأهداف العامة للمنظمة دون تناول الأهداف التفصيلية.

2- الخطط متوسطة الأجل. وهي الخطط التي تتعلق بفترة زمنية عادة بين سنة إلى خمس سنوات ويكون أكثر تفصيلاً في تحقيق الأهداف من الخطط طويلة الأجل وتعتمد في تصميمها على الخطط طويلة الأجل.

3- الخطط قصيرة الأجل. وهي الخطط التي تتعلق بفترة زمنية عادة تكون سنة فأقل ويتم تصميمها على أساس الخطط متوسطة الأجل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف بتفصيل أكبر من النوعين السابقين.

ثانياً. تصنيف الخطط على أساس المدى التأثيري. وتتضمن ما يلي:

1- الخطة الاستراتيجية. وهي الخطة التي تصمم لتحقيق الأهداف بعيدة المدى والتي تتمثل في الأهداف العامة للمنظمة، وهذا النوع من الخطط، يحتاج من المنظمة إلى دراسات وأبحاث للمتغيرات المختلفة بالبيئة المحيطة نتيجة للبعد الزمني الذي تستغرقه، ومن أمثلة هذه الخطط إضافة خط إنتاجي جديد، دخول سوق جديد. ويرتبط هذا النوع من الخطط بالإدارة العليا.

2- الخطة التكتيكية. وهي الخطة التي لا تتصف بالعمومية وإنما تخص مجالاً معيناً أو نشاطاً معيناً بالمنظمة، ويساند هذا النوع من الخطط، الخطط الاستراتيجية ويحقق أهدافها. ومن أمثلة هذه الخطط، استخدام الآلية في الإنتاج لزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة، تحسين العلاقات مع المصارف للحصول على قروض. ويرتبط هذا النوعة من الخطط بالإدارة الوسطى.

3- الخطة التشغيلية. وهي الخطة التي تهتم أكثر بالتفاصيل وتنفيذ ما تتضمنه الخطط الاستراتيجية والتكتيكية، ولذلك يرتبط هذا النوع من الخطط

بالإدارة الدنيا ويتكرر إعدادها، فقد يكون شهرياً، أسبوعياً، يومياً ومن أمثلة هذه الخطط، خطط المخزن لمقابلة الطلب في السوق، الخطط المتعلقة بالسيولة لمقابلة الالتزامات القصيرة الأجل، خطط جدولة الإنتاج، ... الخ.

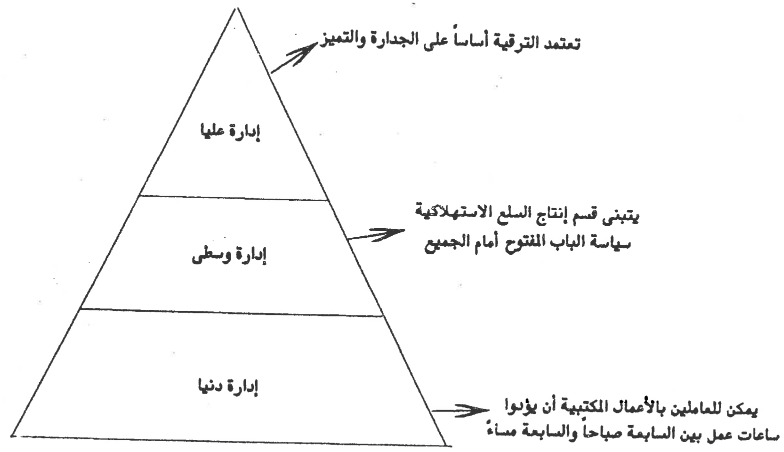
ثالثاً. تصنيف الخطط على أساس النوع. ويتضمن ما يلي:

1- السياسات policies. وهي مرشد للتفكير والعمل عند اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف، وهي منهج يبين لأعضاء المنظمة كيف يتصرفون بطريقة معينة. بمعنى هي طريقة للوصول إلى الأهداف. وتوجد السياسات في مختلف المستويات الإدارية وتتعلق بمختلف الأنشطة (سياسات للإنتاج، سياسات للتسويق، سياسات للتمويل، ... الخ) التي يزاولها العاملون بالمنظمة. انظر الشكل (4 ـ 4).

وقد تكون السياسات داخلية «مصدرها المنظمة» وقد تكون خارجية «مصدرها جهة خارج المنظمة كالجهات العامة العليا» وقد تكون سياسات عامة للمنظمة أو تفصيلية تخص وحدة معينة أو نشاط محدد.

ولنجاح السياسات في تحقيق الأهداف يجب أن تتصف بما يلي:

- أن تتفق مع أهداف المنظمة وتساهم في تحقيقها.
- أن تتفق مع قيم وأخلاق وعادات المجتمع الذي تعمل به المنظمة.
- أن تتصف بالمرونة بحيث تواكب التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.
- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة وسهلة الفهم ليسهل اتباعها.
- أن لا تتعارض مع السياسات الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة وذلك لتحقق جميعها الأهداف العامة للمنظمة.
- أن تكون واقعية قابلة للتحقيق ومستقرة قدر الإمكان. ومن أمثلة السياسات بالمنظمة منح الموظفين إجازة سنوية لمدة شهر واحد وتوصيل البضاعة المباعة إلى مقر إقامة العملاء.



الشكل (4 ـ 4)

أمثلة للسياسات في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة

2 ـ الإجراءات procedures. هي مرشد للعمل وتتمثل في تلك الخطوات المحددة مسبقاً والتي يتم اتباعها لإنجاز عمل معين عادة ما يكون متكرراً، وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة. ويتكرر نفس الإجراء «خطوات تنفيذ عمل معين» عندما يراد تنفيذ نفس العمل «تحقيق نفس الهدف». وتوجد الإجراءات في مختلف المستويات الأدارية وإن اختلفت طبيعتها باختلاف الوظيفة والمستوى الإداري. فنجد الإجراءات في الإدارة العليا والوسطى والدنيا، في إدارة الإنتاج، التسويق، الصيانة، . . . الخ، وقد يمر نفس الإجراء بعدة أقسام أو إدارات فمثلاً الإجراءات المتعلقة بطلب سلعة ما قد يتطلب الإتصال بإدارة المبيعات، القسم المالي، الإنتاج، التخزين، الشحن، . . . الخ. وتتعلق الإجراءات بمختلف الأنشطة بالمنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية فنجد مثلاً إجراءات «خطوات» معينة لقبول الطلبة في الجامعة، وإجراءات لاستخراج ترخيص لبناء مسكن بإدارة الإسكان، وإجراءات صرف سلع من المخزن بإدارة الإنتاج، وإجراءات الحصول على ترقية بإدارة الأفراد، . . . الخ. ولنجاح الإجراءات في تحقيق أهدافها يجب أن تتصف بما يلي:

- أن يكون للإجراءات ارتباطاً بأهداف المنظمة.
- أن يوجد نظام رقابي لتحديد أي انحراف وتصحيحه.
- أن يكون الإجراء واضحاً وسهل الفهم لمن يهمهم هذا الإجراء.
- أن لا يتعارض الإجراء مع سياسات المنظمة.
- أن يكون الإجراء مكتوباً ومعلوماً للجميع.

3 ـ البرامج programmes وهي نوع من الخطط المؤقتة التي يتم إعدادها لمواجهة موقف معين تنتهي بالوصول إلى الهدف من مواجهة هذا الموقف أو التعديل من الوضع القائم أو معالجة مشكلة معينة، . . . الخ. وتعد المنظمات الكثير من البرامج المتعلقة بمختلف الأنشطة والمستويات الإدارية. وتوجد بالمنظمة برامج عامة رئيسية وبرامج خاصة تتصف بتفاصيل أكثر وتخدم البرامج العامة. فمثلاً عند تقديم سلعة جديدة للسوق قد تعد المنظمة برنامجاً إعلانياً «حملة إعلانية»، الهدف منها هو التعريف بهذه السلعة وأماكن تواجدها. كذلك قد تعد المنظمة برنامجاً تدريبياً يهدف إلى تدريب رجال البيع على كيفية التعامل مع العملاء وإقناعهم بجدوى شراء السلعة. وقد تعد المنظمة أيضاً برنامجاً للرفع من معنويات العاملين في وحدة المبيعات والإنتاج يهدف إلى زيادة إنتاجية العاملين في هذين القسمين.

ويجب مراعاة بعض الأمور عند تنفيذ أي برنامج مثل:

- مراعاة التنسيق بين البرنامج المنفذ والعمل العادي لتفادي أي تأثير سلبي.
- إعلام كل من لهم صلة بالبرنامج المنفذ ليسهل تنفيذه وبالتالي تحقيق أهدافه.
- عدم المبالغة في الموارد المخصصة للبرامج لضمان استمرارية تنفيذ البرامج بشكل يخدم مصلحة المنظمة.

4 ـ القواعد Rules وهي خطة تهدف إلى تحديد السلوك المؤدي إلى الهدف المنشود. بمعنى آخر فإن القواعد تتضمن الامتناع عن سلوك ما «نهي» أو

القيام بعمل ما «أمر» حسب الهدف من القاعدة. فالقواعد هي عبارة عن ضوابط للعمل بالمنظمة لا تحوي حرية التصرف وتتكامل مع السياسات والإجراءات في تحقيق أهداف المنظمة وتتزايد أهمية استخدام القواعد كلما اتجهنا في الهرم التنظيمي إلى أسفل. ومن أمثلة القواعد التي يمكن ملاحظتها ما يلي:

ممنوع التدخين. في أماكن التخزين والازدحام وفي أماكن تواجد المرضى.

ممنوع الوقوف بالممرات. في المستشفيات وفي الممرات التي تزدحم فيها المارة.

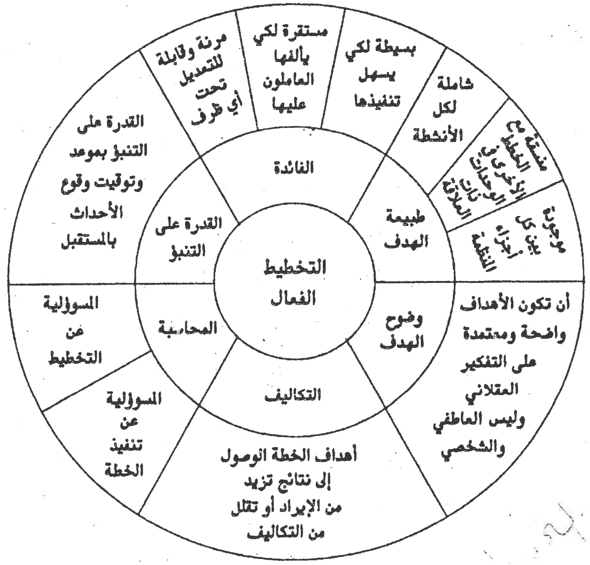
4 ـ 6. متطلبات التخطيط الفعال. Effective planning requirments

لكي يحقق التخطيط أهدافه عند أقل مستوى من التكاليف وفي الزمن المناسب هناك متطلبات لا بد من توفرها هي[9]:

- أن يكون التخطيط واقعياً يتمشى مع إمكانيات المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها.
- التحديد الدقيق للأهداف حتى يسهل تقييمها.
- أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- أن يكون التخطيط سهل الفهم لدى كل الأطراف ذوي العلاقة بعيداً عن التشويش والتحريف المحتمل.
- أن يتم الحفاظ على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك لضمان تحقيق أهدافه.
- يفضل قبول مبدأ المشاركة في التخطيط من أولئك الذين لهم علاقة بتنفيذ الخطة أو لهم دراسة أو خبرة سابقة في مجال التخطيط كالإدارات الأخرى المختلفة بالمنظمة والفروع بالمناطق.

- أن تتم جدولة التخطيط زمنياً لتحديد أولوية إنجاز الأنشطة المتعلقة بالخطة ولتسهل مراقبة ومتابعة تنفيذها.
- عدم المبالغة في تخصيص الموارد بحيث لا تزيد تكاليف التخطيط عن المستوى المقبول.
- أن يتوفر عنصر الرقابة بالتخطيط لتحديد الإنحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- مراعاة دوافع، سلوك، حاجات من يقومون بتنفيذ الخطة في الاعتبار.

والشكل (5 ـ 4) يلخص متطلبات التخطيط الفعال[10]:



شكل (5 ـ 4) متطلبات التخطيط الفعال

4 ـ 7. الإدارة بالأهداف. Management by objectives (MBO)

طالما أن التخطيط يعتمد على تحديد أهداف محددة وواضحة يراد الوصول إليها، فلابد للإدارة التي تشرف على تنفيذ الخطة على أرض الواقع وأن تكون على دراية بأهداف الخطة المراد تحقيقها، لكي تستطيع تنفيذ ورقابة ما تقوم به من أنشطة تتعلق بتنفيذ الخطة. وهذا ما نادى به الكثير من المفكرين أمثال «بيتر دراكر» Peter. F. Drukcer ودوجلاس ماجريجور» Douglas Mcgregor «وجون همبل» John Humble منذ عشرات السنين وأطلقوا على هذا الأسلوب الإداري الإدارة بالأهداف MBO والذي يعني مشاركة المرؤوسين لرئيسهم بالمنظمة في وضع الأهداف[11]، بشكل تتحدد فيه النتائج المتوقع تحقيقها من كل فرد بالمنظمة وذلك لاستخدامها كمعايير للرقابة ولتقييم المجهودات التي يقومون بها. وتتضمن عملية الإدارة بالأهداف ما يلي:

- مشاركة المرؤوسين عن طريق طرح الآراء والنقاش المتبادل مع رئيسهم عند وضع الأهداف المراد تحقيقها، لتعكس الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف أعضائها الشخصية مما يؤدي إلى المساهمة الإيجابية عند العمل على تحقيقها من قبل الجميع بالمنظمة، والشعور بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف من قبل الجميع.
- تحديد الأهداف بشكل جماعي يجعل هذه الأهداف كمعايير يتم استخدامها عند تقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بتلك الأهداف التي وضعت، مما يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وبالتالي تصحيحها في الوقت المناسب.

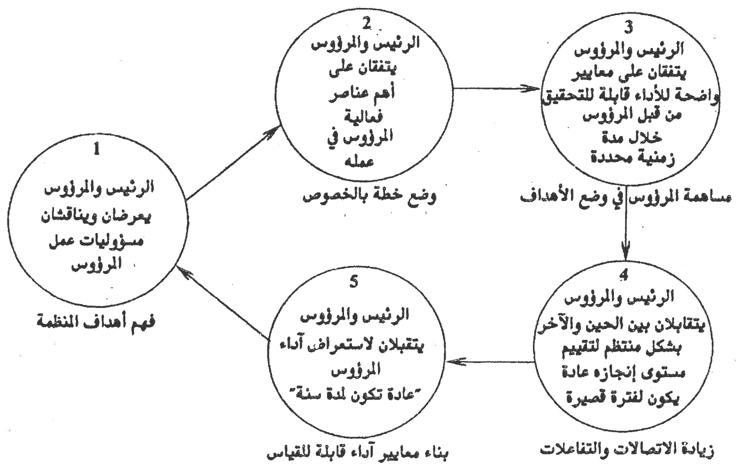
إن تطبيق المنظمات لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي بها إلى تحقيق الفوائد التالية:

- يساهم هذا الأسلوب في الرفع من كفاءة التخطيط باعتباره يعتمد على الأهداف والتي بهذا الأسلوب تكون موضوعة من قبل جميع الأعضاء بالمنظمة كل حسب موقعه وتخصصه.
- يساهم هذا الأسلوب في زيادة معدل الاتصال وتبادل المعلومات بين الرؤساء ومرؤوسيهم فيما يتعلق بالأهداف والخطط مما يزيد في تحسين العلاقة بين

الطرفين ورفع معنوياتهم لشعورهم بقيمتهم ودورهم الفعال بالمنظمة.

- يساهم هذا الأسلوب في وضع أسس ومعايير يمكن بواسطتها قياس درجة الإنجاز في العمل وإصدار الحكم الصحيح «التقييم».
- يساهم هذا الأسلوب في زيادة درجة التنسيق بين أهداف الوحدات المختلفة بالمنظمة باعتبارها تعكس آراء كل هذه الوحدات.

وحتى تتحقق الفوائد السابق ذكرها لا بد من وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وأن تتوفر في المديرين القائمين على اتباع هذا الأسلوب القدرة والمهارة في تطبيقه، وأخيراً وجود مرؤوسين لهم استعداد وقدرة على المشاركة في وضع الأهداف. والشكل (6 ـ 4) يوضح مظاهر الإدارة بالأهداف:



شكل (6 ـ 4) مظاهر الإدارة بالأهداف

هناك بعض المشاكل التي تصاحب تطبيق هذا الأسلوب الإداري والتي قد تؤدي إلى إخفاقه في تحقيق أهدافه ومن أمثلتها ما يلي[12]:

- نظراً لكثرة المقابلات والاتصالات بين الرئيس والمرؤوس فهي تأخذ وقتاً طويلاً لتحقيق أهدافها.
- تحتاج إلى الكثير من القرطاسية واستهلاك الورق والملفات والمحاضر، ... الخ.
- أحياناً تكون الأهداف نوعية مثل اتجاهات العاملين نحو المنظمة، مستوى الرضا لديهم والتي يصعب قياسها بوضوح.
- قد لا تكون الإدارة العليا داعمة لبرنامج الإدارة بالأهداف لعدم قناعتها بالفائدة المتوقعة.
- نتيجة لضعف نظام الاتصالات قد لا يتم فهم جدوى الإدارة بالأهداف وبالتالي يقل التعاون من كل الأطراف ذوي العلاقة.
- قد لا تكون متسقة ومتناسقة مع فلسفة الإدارة بالمنظمة.
- قد تكون الإدارة بالأهداف على حساب الجودة، إذا كان التركيز ينصب على تحقيق الأهداف بغض النظر عن أية معايير أخرى.

4 ـ 8. ملخص الفصل الرابع

كما اتضح في هذا الفصل فإن أولى الوظائف التي يمارسها المدير هو التخطيط لأعمال المنظمة من خلال التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وبالتالي مجابهة هذا المستقبل المتوقع بشكل يحقق أهداف المنظمة. والتخطيط وظيفة يمارسها المديرون في كل المستويات الإدارية بالمنظمة، رغم أن التركيز على ممارسة هذه الوظيفة أكبر في مستوى الإدارة العليا عنه في المستويات الأدنى. وتتم عملية التخطيط وفقاً لخطوات متتالية بدايتها الإعلان والتعريف برسالة المنظمة (مجال عملها) في البيئة التي تعمل بها، ثم تحليل البيئة وتشخيصها لاكتشاف الفرص والتهديدات، ثم تنتقل المنظمة لوضع الأهداف المراد تحقيقها ويليها وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعة، ثم يتم تنفيذ الخطة التي تم تصميمها وآخر خطوات التخطيط هو مراقبة الخطة ووضع تقييم لها للاستفادة منه في وضع الخطط المستقبلية.

وللتخطيط أنواع منها قصير الأجل ومنها طويل الأجل، وقد تكون على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الدنيا وقد تكون في شكل سياسات، إجراءات، برامج أو قواعد. وأخيراً ناقش هذا الفصل موضوع الإدارة بالأهداف والذي يعني مشاركة المرؤوسين للمدير في وضع الأهداف والتي كما بينا هي إحدى الخطوات الرئيسية عند وضع الخطة وتصميمها.

4 ـ 9. أسئلة لمراجعة الفصل الرابع

1 ـ عرف وظيفة التخطيط وتكلم عن مبادئه.

2 ـ لماذا التخطيط نشاطاً مهماً بالمنظمة؟

3 ـ تمر عملية التخطيط بخطوات متتالية تهدف في مجملها إلى تحقيق الأهداف من التخطيط. وضح ذلك متناولاً هذه الخطوات بالشرح.

4 ـ تكلم عن تصنيف الخطط على أساس النوع.

5 ـ قارن بين السياسات والإجراءات والبرامج والقواعد.

6 ـ كيف يكون التخطيط فعالاً؟

7 ـ بين المقصود بالإدارة بالأهداف. وما هي فوائدها؟

8 ـ ما المقصود بما يلي:

* رسالة المنظمة
* تصميم الخطة
* الخطة التكتيكية
* الفرص المتاحة
* التهديدات
* الخطة التشغيلية

هوامش الفصل الرابع

(1) عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن (1991). المرجع السابق، ص 98.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988)، المرجع السابق، ص 77.

(3) Kootz, H. and o'Donnell, c. (1976) **Management A systems and contingency Analysis of managerial Function,** 6ed. McGrow - Hill, Kogakusha, LTD, p. 129.

(4) Ibid, p 130.

(5) Ibid, p 142.

(6) علي الشرقاوي (1981) المرجع السابق، ص 217.

(7) Lussier, R. (1996) op. cit. p 147.

(8) جميل أحمد توفيق (1986) **إدارة الأعمال** ـ مدخل وظيفي، (بيروت: دار النهضة العربية للنشر)، ص 161.

(9) عمر وصفي عقيلي (1997)، المرجع السابق، ص 188.

(10) Megginson, L. C., Mosley, D. C. and pietri, P. H. (1992), op. cit, p. 171.

(11) Lussier, R. (1996) op. cit. p 150.
Modern, T. (1996) op. cit, p. 86.

(12) Megginson, L. C., Moseley, D. C. and pietry, P. H. (1992) op. cit, p. 183.

وظيفة التنظيم Organizing Function

5 ـ 1. مقدمة

تأتي وظيفة التنظيم في المرتبة الثانية بالنسبة للمدير، حيث يمارسها بعد ممارسته لوظيفة التخطيط، ويهتم المدير في هذه الوظيفة بالهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يعكس الوظائف والعلاقات الرسمية فيما بينها، وكذلك ممارسة السلطة وتفويضها، إلى غير ذلك من الأنشطة. ووظيفة التنظيم تلعب دوراً بارزاً في التنسيق والربط بين أجزاء المنظمة رأسياً وأفقياً، وبالتالي إيجاد نوع من الانسجام، بين أعضاء المنظمة في صورة فريق واحد يهدف إلى تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف. يتم في هذا الفصل التعريف بمفهوم التنظيم وأهميته، الهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تصميمه وتبيان أهم أشكاله. ثم يتعرض هذا الفصل إلى نطاق الإشراف بالمنظمة والسلطة ومصادرها وأنواعها وتفويضها والمسؤولية عن ممارسة السلطة والمركزية واللامركزية إلى غير ذلك من مفاهيم التنظيم، ثم يتعرض هذا الفصل إلى توضيح موجز لاستخدام اللجان بالمنظمات والتنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقة بينها.

5 ـ 2. مفهوم التنظيم وأهميته Organizing concept and its importance.

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية، أي بعد وظيفة التخطيط التي يمارسها المدير بالمنظمة أياً كان مستواه الإداري ومجال نشاطه. ويقوم المدير عند ممارسته لهذه الوظيفة بالربط بين ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في العمل (المهام، المسؤوليات، السلطات، ... الخ) والأفراد (سلوك، مواصفات، خصائص، ردود فعل، ... الخ) والأنظمة (هيكل تنظيمي، مستويات إدارية، نطاق إشراف، ... الخ) وذلك بهدف أداء العمل بالمنظمة على الوجه المطلوب.

ووظيفة التنظيم تعرف بأنها عملية تفويض وتنسيق المهام والموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المعلومات) لتحقيق الأهداف[1]. كما يعرف التنظيم بأنه تجميع للأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير يتمتع بالسلطة الكافية لأدائها[2]، كذلك يمكن تعريفه بأنه ترتيب للموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة في تحقيق أهدافها[3]. وهو تجميع للأنشطة وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية[4].

من التعاريف السابقة يمكن حصر عناصر التنظيم في الآتي[5]:

1 - التنظيم عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية تحكمها إجراءات وقواعد ينفذها أفراد من أجل تحقيق أهداف محددة.

2 - التنظيم عبارة عن خلية من الأفراد لهم وظائف محددة يعملون فرادى وجماعات لهم مهام ومسؤوليات تساعد على تحقيق الأهداف.

3 - التنظيم عبارة عن هيكل تنظيمي يوضح المراكز الإدارية والمستويات الإدارية والعلاقات بين هذه المراكز والمستويات وكذلك قنوات الاتصال وخطوط السلطة فيما بينها ونطاق الإشراف، ... الخ.

4 - التنظيم عبارة عن نظم وإجراءات وقواعد بواسطتها يقوم الأفراد بأداء مهامهم وأعمالهم.

5 ـ هناك ربط بين الوظائف بالتنظيم والأفراد الذين يشغلونها من حيث الواجبات والمسؤوليات والسلطات.

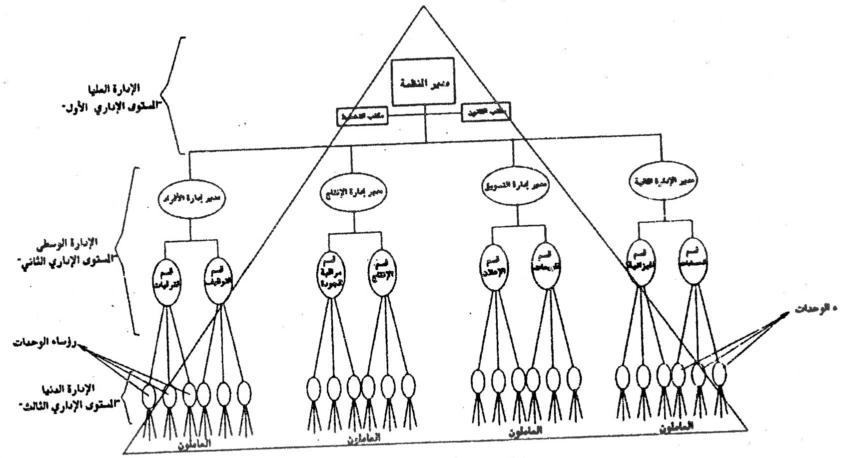
وتبرز أهمية وظيفة التنظيم بالمنظمة في كونها تساعد على تنفيذ الخطط بواسطة التنسيق وزيادة التماسك بين جهود الأفراد العاملين بها. ليكون سلوكهم داخل المنظمة سلوكاً هادفاً، وبالتالي إنجاز أعمالها عند مستوى مطلوب من الكفاءة والفعالية. ومن ضمن ما يشير إلى الدور الهام لوظيفة التنظيم بالمنظمة ما يلي[6]:

- يعمل التنظيم بواسطة الخريطة التنظيمية على تقسيم العمل في شكل تقسيمات تنظيمية «التركيز على مبدأ التخصص» يسهل إدارتها ومراقبة أعمالها.
- بواسطة التنظيم يمكن تحديد العلاقات بين الوظائف داخل المنظمة وتحديد قنوات الاتصال فيما بينها.
- عن طريق التنظيم يمكن تحديد صلاحيات وسلطات جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية وبالتالي تحديد مسؤولياتهم.

5 ـ 3. الهيكل التنظيمي للمنظمة Organization structure

هو عبارة عن هرم من التقسيمات التنظيمية المختلفة تمثل في ما بينها نوعاً من الترابط في خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويعرف بأنه توضيح بياني للهرم الإداري يبين ترتيباً للوظائف والأقسام والعلاقة فيما بينها[7]. ويشير الهيكل التنظيمي كذلك إلى التبعية وخطوط الاتصال فيما بين التقسيمات التنظيمية المختلفة. ويتضح من الهيكل التنظيمي المبسط لإحدى المنظمات الصغيرة المتمثل في الشكل (1 ـ 5) ما يلي:

الهيكل التنظيمي هو
هو هرم من التقسيمات التنظيمية يكون بينها ترابط
وعلاقات تحدد أهداف المنظمة.



شكل (1 ـ 5) الهيكل التنظيمي للمنظمة

1- إن الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم على رأسه الرئيس «مدير المنظمة» وهو أعلى سلطة بالمنظمة.

2- تنساب السلطة من أعلى «الرئيس» وهو منبع السلطة بالمنظمة إلى أسفل «رؤساء العاملين التنفيذيين» عبر المراكز الوظيفية بالهيكل «مدير الإدارة، رئيس قسم، مشرف وحدة، . . . الخ»

3- أن هناك تسلسلاً في الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.

4- كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد «وحدة الأمر».

5- تتركز السلطة بالمنظمة في أعلى الهيكل التنظيمي ثم يتم تفويضها تدريجياً حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل.

ولإعداد الهيكل التنظيمي لأي منظمة، فرع، إدارة، قسم، هناك خطوات متتالية، يساهم اتباعها في إعداد هيكل تنظيمي فعال وهذه الخطوات كما بالشكل (2 ـ 5) هي[8]:

1- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها حيث إن الأهداف هي أساس تكوين كل الأنشطة بالمنظمة أو التقسيمات التنظيمية.

2- بناء على الأهداف المحددة في الخطوة الأولى يتم في هذه الخطوة تحديد الوظائف والأنشطة التي يجب ممارستهاوالتي تحقق تلك الأهداف

3- يتم تحديد الوحدات الإدارية «إدارات، أقسام، . . . الخ» في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل بناء على تقسيم العمل والتخصص والتي عن طريقها سيتم تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها بالخطوة الثانية.

4- تحديد المهام والمسؤوليات، المتعلقة بكل وحدة إدارية تم تحديدها بالخطوة الثالثة «السابقة».

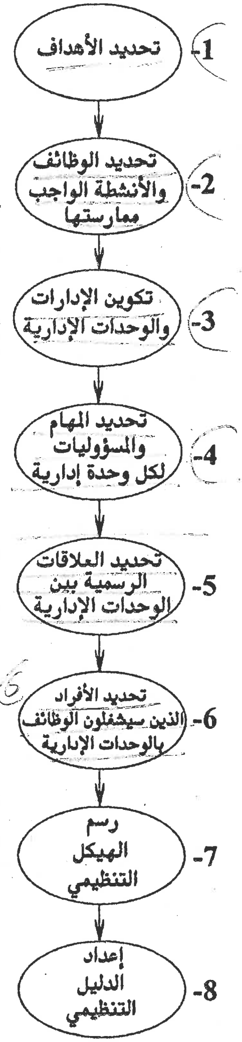
5- تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية بالهرم التنظيمي بما يضمن تبادل المعلومات وسهولة الاتصالات فيما بينها لتحقيق الأهداف.

6 - تحديد الأفراد الذين سيشغلون المراكز الوظيفية في الوحدات الإدارية من حيث مواصفاتهم ومهامهم ومسؤولياتهم بما يضمن إنجاز أعمالهم كما يجب.

7 - رسم الهيكل التنظيمي بشكل يوضح كل ما سبق تحديده «الخريطة التنظيمية».

8 - إعداد الدليل التنظيمي والذي يتضمن شرحاً وتوضيحاً لكل ما سبق تحديده فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي ويكون هذا مرجع ودليل لكل أعضاء المنظمة ومرشداً لهم في أعمالهم.

وتختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، ويمكن إيجاز أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي:



شكل (2 ـ 5)
خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

1- حجم المنظمة: عندما يكون كبيراً يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة، والعكس بالنسبة للمنظمة ذات الحجم الصغير.

2- مجال عمل المنظمة يؤثر في هيكلها فبعضها يقدم سلعة أو مجموعة سلع، والبعض الآخر يقدم خدمة أو مجموعة خدمات، مما يتطلب إدارات ووظائف وفقاً لنوع وعدد السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. فكلما زاد العدد والتنوع كبر حجم الهيكل التنظيمي.

3- التقنية المستخدمة بشكل كبير بالمنظمة تؤدي إلى هيكل تنظيمي ذي حجم صغير حيث إنه لا حاجة إلى إدارات كثيرة ومشرفين بالعدد الكبير الذي تحتاج إليه المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير.

4- المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة بخدمتها تلعب دوراً كبيراً في تحديد هيكلها التنظيمي فالمنظمة التي توزع سلعها أو خدماتها على رقعة جغرافية واسعة يكون هيكلها التنظيمي أكبر وذا مستويات إدارية كثيرة.

5- تعدد فترات العمل «ورديات العمل» تؤدي إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي نظراً لحاجته لإدارات وأفراد أكثر، مثل المنظمات التي تعمل على مدار الأربع والعشرين ساعة أي معدل 3 ورديات باليوم.

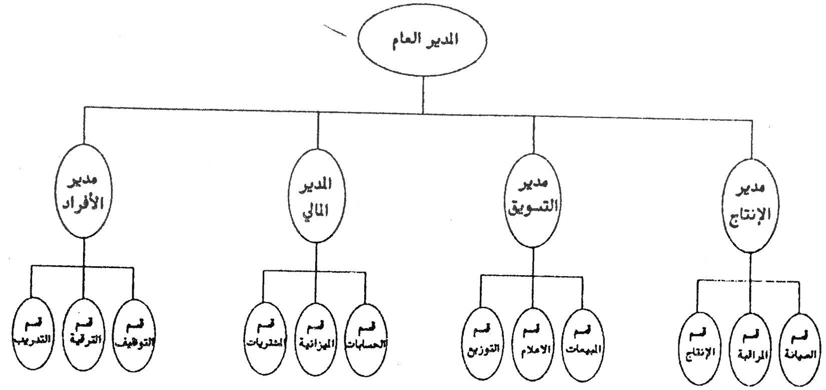
6- التركيز بشكل كبير على التخصص يؤدي أيضاً إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي وذلك بسبب تواجد الكثير من الوحدات الإدارية المتخصصة.

5 ـ 4. تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة Departmentalization

وهي الخطوة الثالثة في تصميم الهيكل التنظيمي كما ذكرنا سابقاً، ويتضمن هذا التقسيم تجميع للأنشطة المتجانسة في تقسيمات تنظيمية تحمل مسميات تعكس هذه الأنشطة المتجانسة، ويتم تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة بمراعاة عدة أمور أهمها(9):

- إن التقسيم يؤدي إلى التخصص في العمل والذي بدوره يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف.
- إن التقسيم يؤدي إلى وضع الأنشطة في مكانها الملائم بالهيكل التنظيمي، بالتالي إعطائها الاهتمام الملائم من قبل الإدارة، حيث إن هناك أنشطة لأهميتها توضع في مستوى أعلى في الهرم التنظيمي من أنشطة أخرى تقل أهمية عنها.
- إن التقسيم يؤدي إلى تسهيل الرقابة على الأنشطة عند ممارستها من قبل العاملين بالمنظمة وذلك لتجنب حدوث الأخطاء والانحرافات. فمثلاً عند وضع سجلات المراقبة النقدية في وحدة غير الوحدة التي تتبعها الخزينة، هذا يعني تجنب واستبعاد الاختلاسات لتبعيتها لشخصين مختلفين.
- عند دمج الأنشطة المتجانسة مع بعضها ووضعها تحت تقسيم تنظيمي واحد بدلاً من أن يكون لكل نشاط تقسيم تنظيمي مستقل وهذا يعني تخفيضاً في التكاليف. فالأعمال المالية تتبع تقسيم تنظيمي واحد وأعمال المشتريات والمخازن تتبع تقسيماً تنظيمي واحداً. . . . وهكذا.
- مراعاة البيئة التي تعمل بها المنظمة فيما يتعلق بتوفر الأفراد الذين سيشغلون الوظائف الإدارية الناتجة عن تقسيم أوجه النشاط، وتوفر المعلومات اللازمة للتقسيمات التنظيمية التي نتجت عن تجميع الأنشطة، وهكذا، ويتم تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى عدة تقسيمات وبعدة طرق بناءً على عدة أسس كما يلي:

1 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس الوظيفة. وفي هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة وفقاً للأعمال الأساسية التي تقوم بها مع مراعاة مبدأ التخصص، والأعمال الأساسية عادة تتمثل في الإنتاج والتسويق والتمويل، . . . الخ. انظر الشكل (3 ـ 5).



شكل (3 ـ 5)
تقسيم أوجه النشاط على
أساس الوظيفة

وتنقسم هذه التقسيمات إلى تقسيمات تنظيمية فرعية في نفس التخصص ويشاع هذا التقسيم في المنظمات الصغيرة والتي لا تتعامل في سلع متعددة أو تغطي مناطق جغرافية مختلفة. ويتميز هذا التقسيم بما يلي:

- التركيز على التخصص.
- الإشراف الكامل على كل نشاط.
- بساطته وسهولة العمل به.
- انخفاض التكاليف.

أما عيوبه فتتمثل فيما يلي:

- اهتمام أقل للسلعة الواحدة أو الزبون الواحد.
- أقل مواكبة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.
- صعوبة العمل به عند تعدد السلع أو المناطق الجغرافية أو المراحل، . . . الخ.

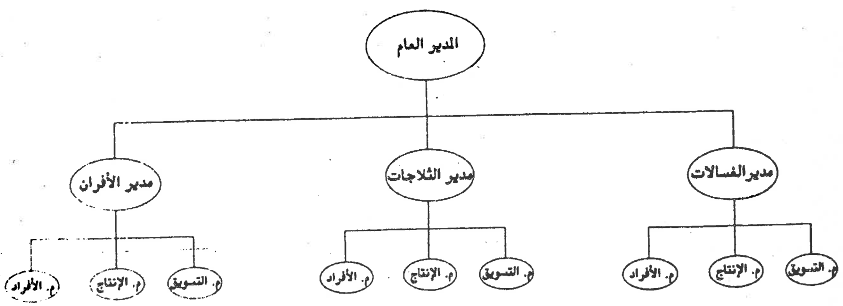
2 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس السلعة أو الخدمة المقدمة. وهذا التقسيم شائع الاستخدام في المنظمات التي تتعامل في أكثر من سلعة أو خدمة مختلفة في مواصفاتها وخصائصها ومشاكلها، ويشاع استخدام هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة التي تتعامل في عدة سلع وعدة خدمات. انظر الشكل (4 ـ 5).

ويتميز هذا النوع من التقسيم بما يلي:

- تزايد الخبرة المتخصصة في السلعة أو الخدمة.
- سهولة تحديد المسؤولية لكل وحدة على حدة.
- سهولة التنسيق بين أنشطة المنظمة وسلعها أو خدماتها المتعددة.

أما عيوبه فتتمثل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على أفراد متخصصين في السلع أو الخدمات التي تقدمها.



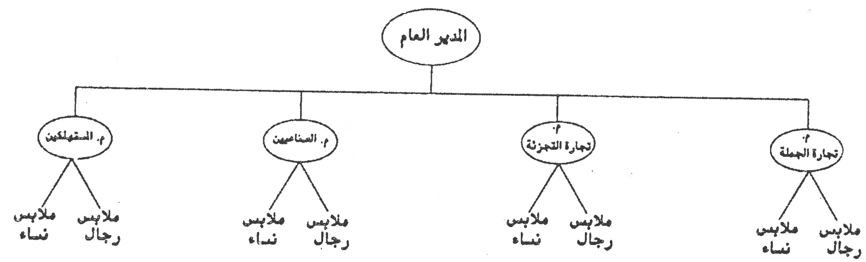
شكل (4 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس السلعة

3 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس نوع العميل

لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة على أساس بعض الخصائص كالهدف من الشراء (تجار جملة، تجار تجزئة، مستهلكين، مستعملين صناعيين) أو على أساس الجنس (رجال، نساء)، وبالتالي قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة، كل منها في فئة محددة من العملاء كما هو واضح بالشكل (5 ـ 5) ويتميز هذا التقسيم بما يلي:

- زيادة تخصص رجال البيع في نوع معين من العملاء مما يؤدي إلى الإلمام بمشاكلهم والقدرة على التعامل معهم.
- يعتبر التركيز على العميل «الزبون» إتجاهاً تسويقاً حديثاً يشير إلى أن إشباع حاجات ورغبات الزبون هو أساس بقاء واستمرار المنظمة.
- إمكانية التنسيق بين كل الأنشطة المتعلقة بنوع واحد من العملاء، وذلك في إدارة واحدة، مما يوفر الوقت والتكلفة للعميل.

أما عيوب هذا التقسيم فيتمثل في الحاجة إلى قوى بيعية مدربة ومتخصصة مما يزيد من التكاليف.



شكل (5 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس نوع العميل

4 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس المنطقة الجغرافية

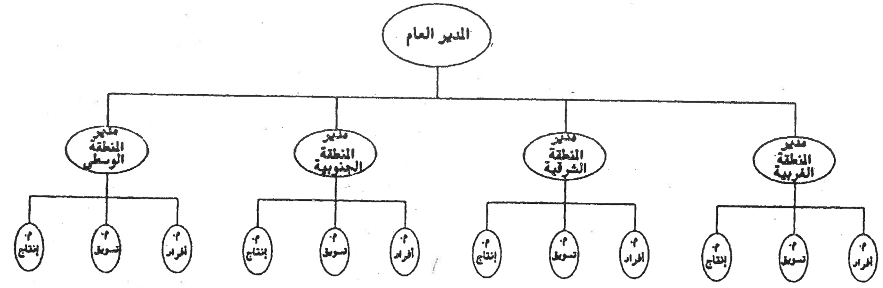
عندما تتسع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعها، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها على أساس الموقع الجغرافي، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها وأنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة. انظر الشكل (6 ـ 5)

ويتميز هذا النوع من التقسيم بما يلي:

- الإلمام بمشاكل كل موقع جغرافي على حدة واتخاذ القرار المناسب تجاهه.
- الدراية بطلبات وحاجات عملاء كل منطقة على حدة مما يسهل تلبيتها بالطريقة المناسبة.

أما عيوب هذا التقسيم فتتمثل فيما يلي:

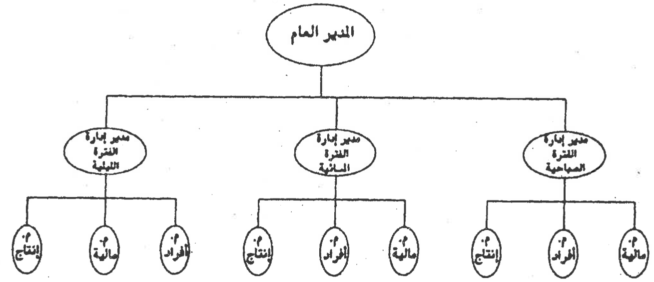
- وجود صعوبات تتعلق بالقدر المناسب من التعويض للسلطات لمديري الفروع بالمناطق الجغرافية.
- تواجه المنظمات بعض الصعوبات المتعلقة بالاتصالات وخاصة بالدول النامية.
- تواجه المنظمات صعوبات تتعلق بالرقابة على أنشطتها وفروعها بالمناطق البعيدة عن الشركة الأم نتيجة للاختلاف في البيئة المحيطة.



شكل (6 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس المنطقة الجغرافية

5 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن.

عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة وذلك في شكل ورديات فإنه من الأفضل اتباع هذا النوع من التقسيم ويشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات وأجهزة البريد والجهات الأمنية وفي بعض المنظمات الصناعية كالتي تعمل طوال اليوم لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم. انظر الشكل (7 ـ 5)



شكل (7 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن

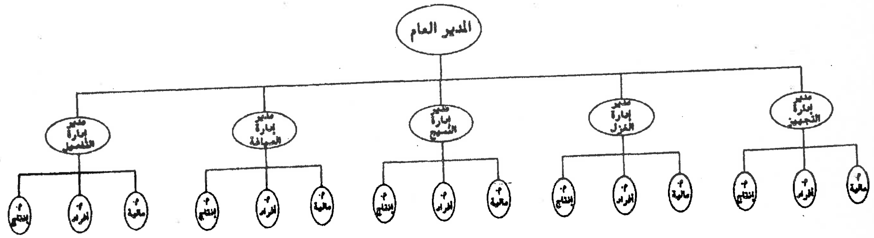
6 ـ تقسيم أوجه النشاط على أساس المرحلة الإنتاجية.

عندما تكون طبيعة العمل بالمنظمة يتم عبر مراحل متتالية ولكل مرحلة تجهيزاتها الخاصة وأفراد ذوي مواصفات ومهارات خاصة بها، مما يستدعي وضعها في تقسيم تنظيمي خاص بها ومستقلة عن باقي التجهيزات بالمراحل الأخرى، وذلك بهدف تقليل التكاليف وزيادة كفاءة العمل. ويشاع استخدام هذا التقسيم في المؤسسات الصناعية التي يمر عملها الإنتاجي بمراحل مثل الغزل، النسج، الصباغة، التفصيل، الخياطة في صناعة الملابس والأقمشة. انظر الشكل (8 ـ 5) ومن مزايا هذا التقسيم ما يلي:

- التركيز على نشاط معين مما يزيد من التخصص.
- سهولة الإشراف نظراً لتجانس العمل.

أما عيوبه فتتمثل فيما يلي:

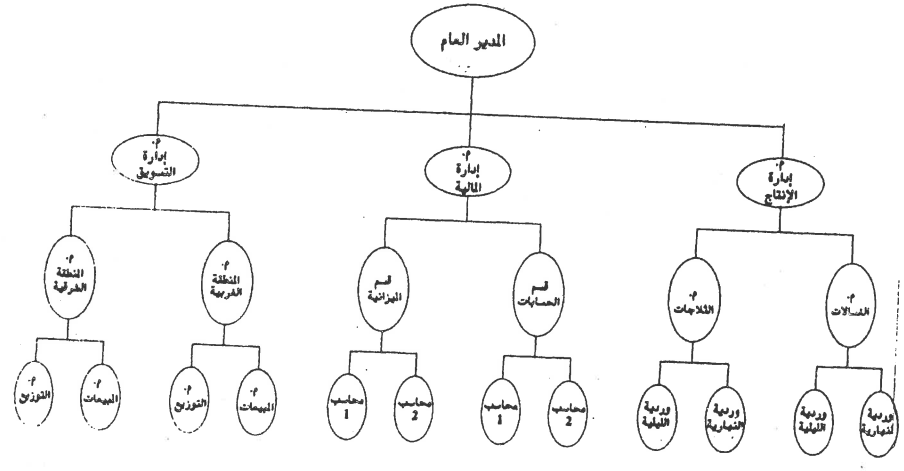
- صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة مما يؤدي إلى التوقف أحياناً.



شكل (8 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس المرحلة الإنتاجية

7 - تقسيم أوجه النشاط على الأساس المركب.

وفي هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة باستخدام أكثر من أساس من الأسس السابقة الذكر، بدلاً من الاعتماد على أساس واحد فقط، وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة التي تتعدد بها السلع المنتجة والخدمات المقدمة والمناطق الجغرافية التي تغطيها وكذلك ورديات العمل، ... الخ. وهنا من الأفضل لمثل هذه الشركات الجمع بين أكثر من أساس من الأسس السابقة، بهدف الاستفادة من كل مزاياها وتفادي عيوب بعضها وتكون الخريطة أكثر مرونة لمقابلة كل متطلبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة. انظر الشكل (9 ـ 5)



شكل (9 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على الأساس المركب

8 - تقسيم أوجه النشاط في شكل مصفوفي.

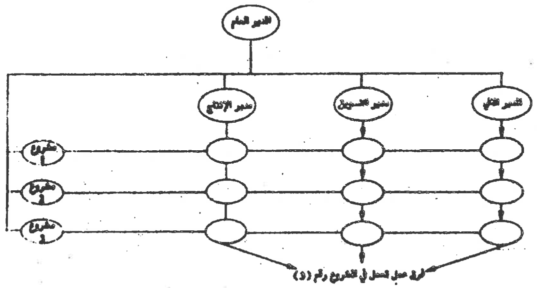
ويتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلاً والوحدات الإنتاجية أو السلعية وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ولهذا سمي بالتنظيم المصفوفي، فكما هو واضح من الشكل (10 ـ 5) أن لكل مشروع مدير له سلطات وعليه مسؤوليات تتعلق بإنجاز وإتمام هذا المشروع ويعمل بهذا المشروع أفراد من الأقسام الوظيفية المختلفة، وبعد الانتهاء من هذا المشروع يرجع الأفراد إلى أعمالهم السابقة بالأقسام الوظيفية.

ويتميز هذا النوع من التقسيم بما يلي:

- المرونة.
- يعطي الفرصة لإنجاز المشاريع المؤقتة.
- يمنع تكرار العمل الخاص بالسلعة أو المشروع الواحد.

أما عيوبه فتتمثل فيما يلي:

- لكل موظف رئيسان أحدهما وظيفي والآخر ومدير المشروع.
- صعوبة في التنسيق.
- قد يحدث تعارض في الأوامر بين الرئيسين.



شكل (10 ـ 5) تقسيم أوجه النشاط على أساس مصفوفي

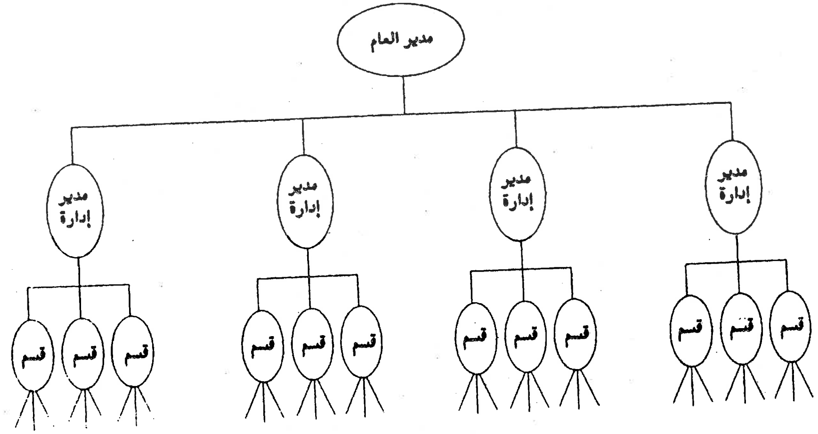
5 ـ 5. نطاق الإشراف Span of management

كما أشرنا سابقاً فإن تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى تقسيمات تنظيمية كل تقسيم يضم مجموعة من الأنشطة المتجانسة يعني أن كل وحدة من هذه الوحدات تخضع لرئاسة «إشراف» مدير يكون متخصصاً في مجال عمل ذلك التقسيم. وكذلك فإن كل تقسيم تنظيمي هو عبارة عن مجموعة أفراد يعملون في تناسق لتحقيق أهداف محددة. وتختلف التقسيمات التنظيمية من حيث حجمها وتخصصها من مستوى إداري إلى آخر. فمدير المنظمة هو مشرف على مديري الإدارات الرئيسية «مرؤوسون» في المستوى الإداري الأعلى للمنظمة «إدارات أو فروع مثلاً» ومدير الإدارة هو مشرف على التقسيمات التابعة له «رؤوساء الأقسام» كمرؤوسين في المستوى الإداري الأوسط ورئيس القسم هو مشرف على رؤساء التقسيمات التنظيمية الأصغر وذلك في المستوى الإداري الأدنى. . . وهكذا.

إذن كل مدير بالمنظمة بغض النظر عن مستواه الإداري هو مشرف على تقسيمات تنظيمية يرأسها أفراد «مرؤوسون» لإنجاز أعمال محددة.

وكما أشرنا سابقاً فإن مبدأ وحدة الأمر يعني أن المرؤوس لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد يكون مشرفاً عليه وخاضعاً لسلطته.

ونطاق الإشراف يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد أياً كان مستواه الإداري. وكلما كانت نتائج الإشراف فعالة فقد يعني هذا أن نطاق الإشراف فعال أيضاً. فكما هو موضح بالشكل (11 ـ 5) فإن نطاق إشراف مدير المنظمة أربعة مرؤوسين يتمثل في مديري الإدارات ونطاق الإشراف لمديري الإدارات ثلاثة مرؤوسين والمتمثل في رؤساء الأقسام ونطاق الإشراف لرؤساء الأقسام أربعة مرؤوسين. . . وهكذا.



شكل (11 ـ 5) نطاق الإشراف

ويختلف نطاق الإشراف من منظمة إلى أخرى نظراً لتأثير بعض العوامل المختلفة، إلا أن المتخصصين وذوي الخبرة يرون أن نطاق الإشراف الفعال يكون مداً معيناً فلا يمكن أن نقول: إن المدير يستطيع أن يشرف على أي عدد ويتوصل إلى نفس النتيجة. فمثلاً أشار «هنري فايول» إلى أن نطاق الإشراف يجب أن لا يزيد عن ستة مرؤوسين. ويرى «أيرويك» أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين خمسة وعشرة مرؤوسين، بينما يرى «كونتز» أن نطاق الإشراف الأمثل يكون بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين، ويؤكد هاملتون، أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين ثلاثة وستة مرؤوسين أما سيد هواري فيرى أن نطاق الإشراف الأمثل يكون بين أربعة وسبعة مرؤوسين[10].

وقد ساهم «جيرايكوناس» V. A. Gricunas المستشار الإداري الفرنسي المعروف في تحديد عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه وذلك باستخدام معادلة صياغتها كالتالي:

$$\text{عدد العلاقات} = ن\left(\frac{2^{ن}}{2} + ن - 1\right)$$

حيث إن ن تمثل عدد المرؤوسين، وبافتراض أن مديراً يرأس مرؤوسَيْن اثنين فقط فإن العلاقات التي تنشأ فيما بين المدير ومرؤوسيه في اتجاهين

وكذلك فيما بين مرؤوسيه باعتبار أن المدير يشرف على العلاقة بينهما وهذا توضيح لهذه العلاقة:

المدير	⇄	المرؤوس الأول	علاقتان
المدير	⇄	المرؤوس الثاني	علاقتان
المرؤوس الأول	⇄	المرؤوس الثاني	علاقتان

بمعنى أن عدد العلاقات التي ستحدث عندما يشرف المدير على مرؤوسين سيكون ست علاقات[11] وبتطبيق معادلة «جرايكوناس» فإن عدد العلاقات سيكون $2(\frac{2^2}{2}+2-1) = 2\times 3 = 6$ علاقات ويزيد عدد العلاقات باطراد مع زيادة عدد المرؤوسين بمعنى أن زيادة عدد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تزداد بمتوالية هندسية في مقابل زيادة عدد المرؤوسين بمتوالية حسابية كالآتي:

عدد المرؤوسين (نطاق الإشراف)	عدد العلاقات الناشئة
3	18
6	222
9	2376
12	24708
18	2359602

ونطاق الإشراف لا يتم تحديده بصورة عشوائية وإنما وفقاً لعدة عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار هي[12]:

1 - قدرات المدير الإشرافية. فكلما زادت قدراته يمكن أن يزيد نطاق الإشراف.

2 - طبيعة العمل. فكلما زادت صعوبة القيام بالعمل يتطلب وقتاً أطول من قبل المدير وهذا يؤدي إلى ضرورة تدخل المدير بين الحين والآخر

للعمل مع المرؤوسين مما يؤدي بدوره إلى عدد مرؤوسين أقل «نطاق إشراف ضيق».

3 - حجم العمل المكلف به المدير. فكلما كان حجم العمل كبيراً أدى ذلك إلى نقص في الوقت المتاح للإشراف على المرؤوسين وبذلك يقلل المدير عدد المرؤوسين تحت إشرافه «نطاق إشراف ضيق».

4 - قدرات المرؤوسين ومهاراتهم. فكلما كان المرؤوسون لديهم مهارات وقدرات جيدة، فهذا يعني حاجة المدير لوقت أقل عند إشرافه على مرؤوسيه لأنهم على قدرة في إنجازهم لأعمالهم وهذا يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف للمدير.

5 - ميل المدير إلى تفويض السلطة. فكلما اتجه المدير إلى تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، يعني أن كثيراً من الأعمال يمكن أن يقوم بها المرؤوسين نيابة عنه، مما يؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين التابعين للمدير «نطاق إشراف واسع».

6 - علاقة المدير مع الآخرين. فكلما زادت اتصالات المدير مع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة كالموردين، العملاء، المالكين، . . . الخ أدى ذلك إلى نقص الوقت المخصص لدى المدير للإشراف وهذا يعنى أن نطاق إشرافه سيكون ضيقاً.

7 - وجود مستشارين للمدير. فكلما وجد المدير من يساعده في كثير من الأعمال المتخصصة في شكل مستشارين يقدمون له الرأي والمشورة في كثير من التخصصات كالقانون والاقتصاد والإدارة، . . . الخ هذا يعني وجود قدرة لدى المدير للإشراف نظراً لتوفر الوقت مما يزيد من نطاق الإشراف.

8 - صفة التكرارية في العمل. فكلما كان العمل تغلب عليه صفة التكرارية

«عمل روتيني» يؤدي إلى إكساب المرؤوسين مهارة عالية في أدائه وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل الحاجة للإشراف المكثف عليهم من المدير. مما يؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير «نطاق إشراف واسع».

9 ـ الرقابة الذاتية لدى المرؤوس. فكلما استطاع المرؤوس أن يراقب نفسه وأداءه، يعني أنه يحتاج إلى إشراف أقل من قبل رئيسه، مما يؤدي إلى إمكانية إشراف المدير على عدد أكبر من المرؤوسين «نطاق إشراف واسع».

أما بالنسبة لعلاقة نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية، فمن خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لأي منظمة نجد أنه كلما زاد نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية ويسمى بالهرم القصير «علاقة عكسية»، والعكس صحيح أي كلما قل حجم نطاق الإشراف يزيد عدد المستويات الإدارية ويسمى بالهرم الطويل. ويفضل المديرون عادة نطاق الإشراف الواسع نظراً لتمتعه بمزايا أكثر مقارنة بنطاق الإشراف الضيق، نلخصها فيما يلي[13]:

ـ تفويض أكبر للسلطات نظراً لكثرة المرؤوسين وتمكينهم من العمل.

ـ خط السلطة قصير بين قمة وقاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة مما يزيد من وضوح الاتصال وسرعة نقل المعلومات وهذا يزيد من درجة التفاهم والتعاون بين أعضاء المنظمة.

ـ تزيد معنويات العاملين نظراً لتمتعهم بسلطات أكثر وحرية أكبر في اتخاذ القرارات.

ـ انخفاض التكاليف نظراً لمحدودية المستويات الإدارية مقارنة بنطاق الإشراف الضيق.

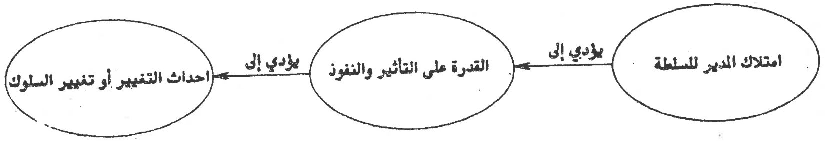
ـ تحمل المرؤوسين للمسؤولية نتيجة السلطات التي فوضت لهم من قبل

رؤسائهم مما يزيد من مهارتهم الإدارية المختلفة.

5 ـ 6. السلطة. Authority

كما أشرنا سابقاً فإن اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات هو جوهر عمل المدير وأن أغلب وقت المدير هو عبارة عن اتخاذ للقرارات لحل المشاكل التي تواجهه يومياً. وهذه القرارات التي يتخذها المدير يومياً تكون فعالة متى كان للمدير القوة والنفوذ الكافي للتأثير على الآخرين والتي تعني السلطة. انظر الشكل (12 ـ 5).

والسلطة هي عبارة عن حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر[14]. وتعرف أيضاً بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر واستخدام الموارد[15]. فالمدير الذي يشغل وظيفة محددة لا بد أن تكون لديه السلطة الكافية لإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، فالسلطة مرتبطة بالمركز الوظيفي، فعن طريق الوظيفة يكتسب الفرد بالمنظمة القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالامتثال لما يطلبه منهم من أعمال وإحداث التأثير أو تغيير السلوك المطلوب.



شكل (12 ـ 5) السلطة ودورها في اتخاذ القرارت

ولكي تكون للمدير سلطات حقيقية ذات تأثير فعّال لا بد من الحصول على ثقة مرؤوسيه وزملائه في العمل، وكذلك رؤسائه الذين فوّضوا له هذه السلطة[16].

ومن خلال تعريفات السلطة السابق عرضها يمكن تلخيص أهم مضامين مفهوم السلطة وهي:

- تعتبر السلطة قوة مستمدة من شغل المدير لمنصب إداري بالمنظمة تؤدي إلى امتثال الآخرين لأوامره وإلزامهم بتنفيذ قراراته في حدود تحقيق أهداف المنظمة.
- تربط السلطة أجزاء الهرم التنظيمي للمنظمة كما تربط الدورة الدموية أعضاء جسم الإنسان، حيث تنساب السلطة في خط يسمى بخط السلطة من أعلى إلى أسفل، والتي تكون في شكل قرارات وتعليمات وتوجيهات.
- السلطة تفوّض من الرئيس إلى المرؤوس ويبدأ التفويض من قمة الهرم التنظيمي «المدير» والذي يفوض السلطة يبقى مسؤولاً عن أخطاء المرؤوس.
- لتكون السلطة لدى المدير كاملة لا بد أن يكون قادراً على إصدار الأوامر للآخرين في المنظمة، وقادراً أيضاً على جعلهم ملتزمين بما يصدره من أوامر.

5 ـ 6 ـ 1 مصادر السلطة.

إذا ما قبلنا بأن السلطة هي الحق في اتخاذ القرار فمن أين يأتي هذا الحق لمتخذ القرار؟ لقد تعددت الآراء ووجهات النظر فيما يتعلق بمصدر السلطة إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة مصادر رئيسية كما يلي(17):

1 ـ المصدر الرسمي «المركز الوظيفي بالمنظمة»

وتسمى بالسلطة الرسمية والتي يكون مصدرها الوظيفة التي يشغلها المدير، ووفقاً لذلك فإن اتجاه السلطة يكون من أعلى إلى أسفل، تبدأ من قمة الهرم التنظيمي «المدير» وبتفويضه «المدير» للسلطة يتمكن المرؤوسون من استخدام هذه السلطة كل حسب موقعه في إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

ولذلك ففي منظمات القطاع الخاص يكون مصدر السلطة هو الملكية، أي ملكية المنظمة التي قد ترجع لشخص الواحد أو مجموعة أشخاص، وذلك في حدود القوانين والنظم السائدة، أما في منظمات القطاع العام فمصدر السلطة يكون للمجتمع ككل باعتبار أن المنظمات ترجع تبعيتها وملكيتها للمجتمع كما هو الحال في البلدان ذات النظام الاقتصادي الاشتراكي.

2 ـ نظرية قبول السلطة.

ومصدر السلطة للمدير وفقاً لهذه النظرية يكون مرتبطاً بقبول المرؤوسين لتعليماته وأوامره، وأن المرؤوسين يقبلون بتنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من قبل المدير المباشر، طالما لا تخرج عن المهام المطلوب منهم تنفيذها في الوظيفة التي يشغلونها، أما إذا خرجت الأوامر عن ذلك فللمرؤوسين الحق في عدم تنفيذها وعدم إطاعة المدير في ذلك.

بمعنى أن هذه النظرية تقول: إنه طالما التعليمات والأوامر من الرئيس «المدير» المباشر تقع ضمن الوصف الوظيفي لشاغل الوظيفة «المرؤوس» فيجب عليه إطاعتها وتنفيذها. أما إذا كانت خارج الوصف الوظيفي فلا حرج على المرؤوس من عدم إطاعتها، ومن ثم عدم تنفيذها وعدم قبول تلك السلطة. فقبول السلطة من عدمه لا يترك للحكم الشخصي للمرؤوسين وإنما يرجع إلى الوصف الوظيفي المتعلق بالوظيفة التي يشغلها المرؤوسون، والذي تتحدد فيه المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. فضماناً لقبول السلطة يجب دائماً أن تكون التعليمات والأوامر داخل نطاق المهام والمسؤوليات الموضحة في الوصف الوظيفي.

3 ـ المؤهلات والصفات الشخصية.

يعني هذا المصدر أن الفرد قد تكون لديه معرفة بموضوع معين متميز فيه عن الآخرين، أو له خبرة في مجال معين تكسبه سلطة وقوة نفوذ على

الآخرين (بحكم خبرته ومهارته ومعرفته تُطاع أوامره وتنفذ ويؤخذ برأيه)، بغض النظر عن موقعه بالهيكل التنظيمي. فمثلاً مجموعة عمل قد تأخذ برأي أحد أعضائها عند شعورها بأن هذا العضو ذو خبرة وحنكة في التعامل مع إحدى المشاكل التي تواجهها تلك المجموعة.

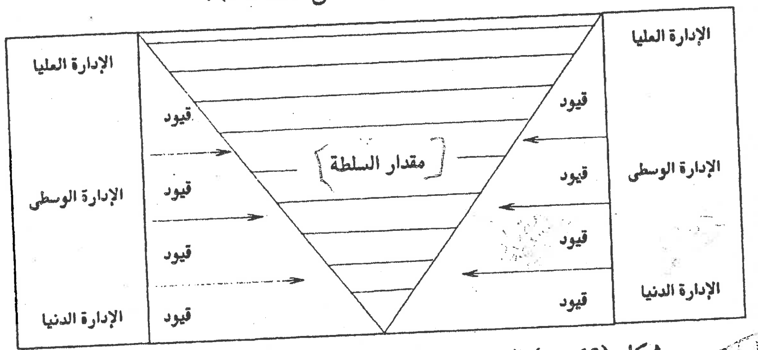
ويتضح من المصادر المختلفة للسلطة ما يلي:

- إن قبول المرؤوس لسلطة رئيسه مرتبط بمدى موافقة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس للمهام والمسؤوليات المكلف بها المرؤوس وفقاً للوصف الوظيفي المحدد.
- إن الاعتماد كلياً على قبول المرؤوس لسلطة رئيسه يفقد الرئيس أهم أدواته في اتخاذ القرار وهي السلطة.
- إن قبول المرؤوس لسلطة رئيسه يعتمد على مدى علمه بحق الرئيس في العقاب والمكافأة.
- إن قبول السلطة من أي شخص يعتمد أحياناً على ما يتميز به من معرفة فنية وكفاءة تجعله صاحب سلطة ونفوذ.
- إن السلطة الرسمية وقبول المرؤوس كمصدرين للسلطة مكملين لبعضهما، فالرئيس يحتاج للسلطة الرسمية التي تمكنه من القدرة على التأثير وجعل الآخرين يمتثلون له، ويحتاج إلى قبول من يمارس عليهم سلطاته عندما تكون أوامر وتعليمات الرئيس في حدود ونطاق مهام ومسؤوليات المرؤوس.

5 ـ 6 ـ 2. حدود السلطة.

وفقاً للسلطة الرسمية فإن منبع السلطة هو قمة الهرم التنظيمي «المدير» وتنساب السلطة عبر خطوطها الرسمية من أعلى إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى

مستوى إداري بالمنظمة، إذن المدير في قمة المنظمة له الحق في إصدار الأوامر لكل أعضاء المنظمة «الجميع»، ولكن ضمن وجود الكثير من القيود التي تحد من حريته في اتخاذ القرارات كالقيود القانونية (الاتفاقيات، السياسات، الإجراءات، قوانين الشركات) والقيود الاجتماعية (العلاقات مع الآخرين، الصداقات، ... الخ) والقيود الاقتصادية (المنافسة، الموارد، الأسعار، القوى العاملة) والقيود الطبيعية (ظروف المناخ، الإمكانيات المادية، ...) إلى غير ذلك من القيود. إلاأن هذه القيود تكون أقل حدة وتأثيراً على صاحب السلطة بالمنظمة كلما اتجهنا في الهرم التنظيمي إلى أعلى، بمعنى أن السلطة الرسمية تكون عريضة في قمة الهرم التنظيمي ويضيق حجمها كلما نزلنا باتجاه قاعدته كما بالشكل (13 ـ 5).



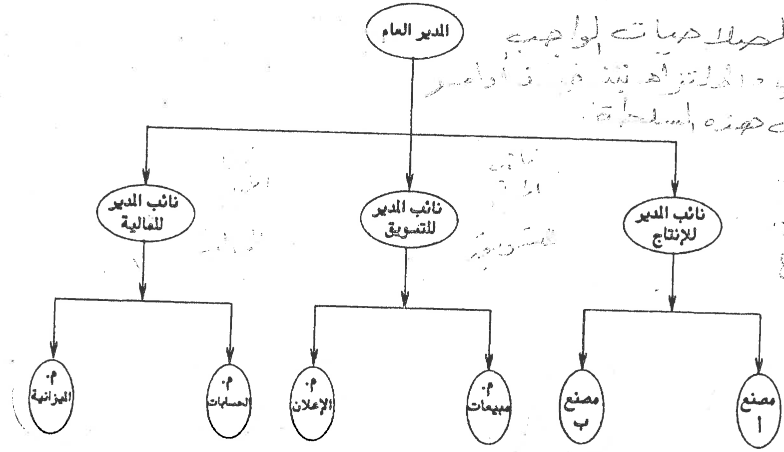
شكل (13 ـ 5) القيود على السلطة في المستويات الإدارية المختلفة

5 ـ 6 ـ 3. أنواع السلطة بالمنظمة. Authority Types

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة من خلال التعرف على المركز الوظيفي الذي تنبع منه السلطة. وهي كما يلي:

1 ـ السلطة التنفيذية. Lin authority

وتنبع هذه السلطة من المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي وأعلى هذه المراكز هو قمة التنظيم «الإدارة العليا» والتي تنساب منها السلطة عبر السلم الإداري من أعلى إلى أسفل في خط يسمى بخط السلطة وتعمل هذه السلطة على تنفيذ الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة. ولذلك فكل شخص يشغل أحد هذه المراكز الوظيفية تكون له السلطة التي بموجبها يحق له إلزام الآخرين بتنفيذ أوامره وإطاعتها. والشكل (14 ـ 5) يوضح هذا النوع من السلطة وتبين الأسهم اتجاه السلطة من أعلى إلى أسفل.



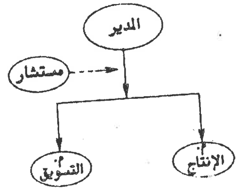
شكل (14 ـ 5) السلطة التنفيذية

2 ـ السلطة الاستشارية. Staff authority

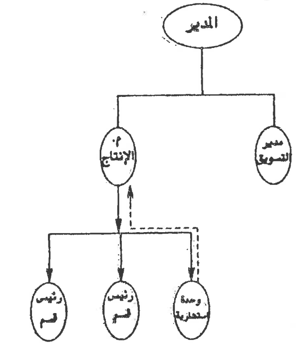
وهي تنبع من تلك المراكز التي تقتصر على تقديم النصح والمشورة للوظائف التنفيذية بالمنظمة ويمكن تعريفها بأنها الحق في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات دون إلزام الآخرين بالأخذ بها وتنفيذها. وتعتبر هذه السلطة سنداً

مهماً للسلطة التنفيذية حيث تهتم بتقديم النصح والمشورة الفنية المتخصصة والتي تؤخذ في الاعتبار من قبل أصحاب السلطة التنفيذية قبل اتخاذهم للقرار النهائي. وقد يكون صاحب هذه السلطة شخصاً «مستشاراً» كالمستشار القانوني أو الفني وقد يكون تقسيماً تنظيمياً يكون من مهامه تقديم النصح والاستشارات. انظر الشكل (15 ـ 5).

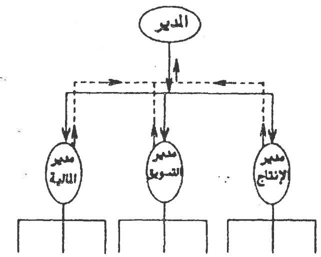
وبطبيعة الحال فإن كل رئيس بأي مركز وظيفي بالمنظمة تربطه علاقة استشارية بمرؤوسيه حيث إن المدير قبل اتخاذه لقرار ما سيستشير مرؤوسيه للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في ذلك الموضوع، وليكون القرار قابلاً للتنفيذ والقبول من الإدارة الدنيا (المشاركة في اتخاذ القرار) فالمدير المالي مثلاً قد يقدم نصائح وآراء إلى الإدارة العليا تتعلق بتخصصه في الميزانية. ومدير الإنتاج قد يقدم رأيه الفني المتعلق بالسلعة من النواحي الفنية، . . . وهكذا. ويكون اتجاه سير السلطة الاستشارية بعكس اتجاه سير السلطة التنفيذية. انظر الشكل (16 ـ 5) والشكل (17 ـ 5).



شكل (15 ـ 5) السلطة الاستشارية في شكل مستشار للإدارة العليا



شكل (16 ـ 5) السلطة الاستشارية يمارسها رؤساء الوحدات بأدنى الهيكل التنظيمي

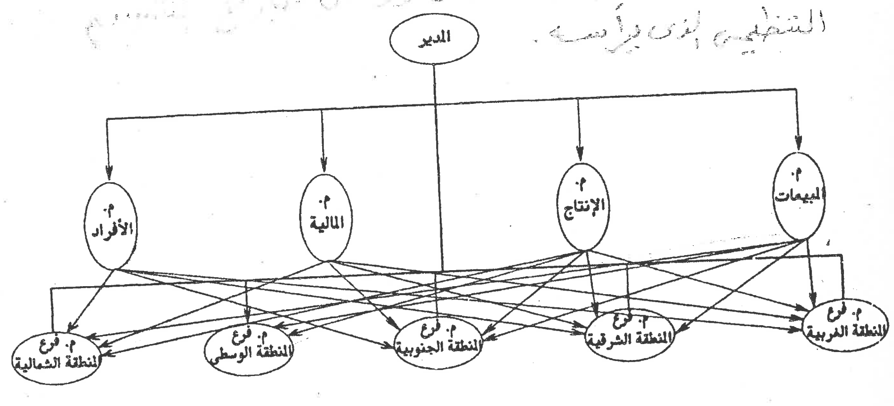


شكل (17 ـ 5) السلطة الاستشارية يمارسها مديرو الإدارات بالمنظمة

3 ـ السلطة الوظيفية Functional authority

نتجت هذه السلطة من التوسع في استخدام السلطة الاستشارية بهدف الاستفادة القصوى من التخصص، ويسميها البعض بالسلطة التخصصية، وبموجب هذه السلطة يكون للمدير الحق في إصدار الأوامر في مجال تخصصه للآخرين، حتى وإن كانوا خارج التقسيم التنظيمي الذي يرأسه. فكل إدارة متخصصة يستطيع مديرها أن يتدخل في عمل التقسيمات التنظيمية الأخرى ولكن ضمن تخصصه فمثلاً المدير المالي قد يتدخل في عمل مسؤول

المبيعات بإدارة المبيعات بخصوص كيفية تسهيل المقبوضات المالية الناتجة عن عملية البيع وهدفه في ذلك تسهيل وضبط الأعمال المالية بإدارته. انظر الشكل (18 ـ 5)

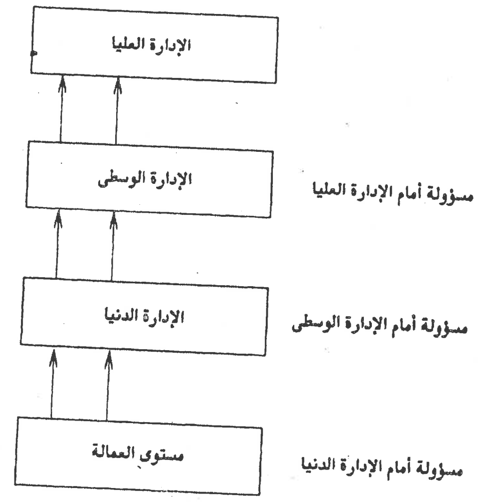


شكل (18 ـ 5) السلطة الوظيفية

5 ـ 6 ـ 4. المسؤولية. Responsibility

هي التعهد بتحقيق الأهداف عن طريق القيام بأنشطة معينة[18]، وهي مهام وواجب المرؤوس للقيام بالمهمة التي هو مكلف بها[19]. إذن المسؤولية تعني الالتزام بإنجاز عمل معين بالمنظمة، وترتبط المسؤولية بالسلطة ارتباطاً مباشراً، بحيث يصبح المدير مسؤولاً بمجرد كونه صاحب سلطة ومتخذاً للقرار وآمراً للآخرين، بمعنى أن المسؤولية هي التزام المدير باستخدام السلطات المفوضة إليه في المجالات التي تم تفويض السلطات إليه من أجلها.

والاختلاف الرئيسي بين السلطة والمسؤولية أن الأولى تفوض من شخص إلى شخص بالمنظمة بينما الثانية لا تفوض وإنما هي التزام على الشخص بأداء المهام المكلف بها كما يجب أمام رئيسه. انظر الشكل (19 ـ 5)



شكل (19 ـ 5) المسؤولية

5 ـ 6 ـ 5. المساءلة . Accountability

وتعني التأكد من أن الأفراد بالمنظمة قد قاموا بالواجبات التي كلفوا بها أم لا . وهي حق المدير في محاسبة مرؤوسيه عن استخدام السلطة المفوضة إليهم[20] . فكل فرد بالمنظمة بأي تقسيم تنظيمي مساءل عن كل ما يحدث في التقسيم التنظيمي التابع له . وهذا يفرض على المدير القيام بتقييم دوري لمرؤوسيه لمعرفة مدى قيامهم بأداء واجباتهم ومهامهم كما هو مطلوب منهم . ويمكن التمييز بين المسؤولية والمساءلة في أن الأولى تعني الالتزام بإنجاز العمل واستكماله بينما تعني الثانية خضوع المرؤوس لمحاسبة رئيسه على أداء العمل بشكل مرضٍ وصحيح .

5 ـ 6 ـ 6. تفويض السلطة . Authority Delegation

بما أن مصدر السلطة هو قمة الهرم التنظيمي المتمثل في المدير الأعلى . وأن العمل المراد إنجازه يحتاج إلى مشاركة كل أعضاء المنظمة بمستوياتها المختلفة ولا يستطيع المدير لوحده القيام بالأعمال كلها بالمنظمة ، لذلك لا بد

أن يتنازل المدير في قمة المنظمة عن جزء من سلطاته «تفويض السلطة» للمستويات الأدنى لتمكينهم من القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهم ، وهكذا بالنسبة لكل مستوى إداري عند الحاجة إلى تفويض السلطات للمستوى الأدنى منه . إذن تفويض السلطة هو عملية يتم بموجبها نقل جزء من سلطات المدير إلى مرؤوسيه ، وتتضمن تكليف الآخرين بأعمال يقومون بها نيابة عن المدير[21] . وتفويض السلطة لا يتم بقدر محدد أو درجة معينة وإنما يعتمد هذا على حجم وأهمية المهام التي تفوض من أجلها السلطة ، والقدرات المتوفرة لدى المرؤوسين في استخدام السلطة المفوضة لهم ، والثقة المتبادلة بين الطرفين (المفوض والمفوض إليه) ، . . . الخ . والمهم هو أن قدر السلطة المفوضة يجب أن يكون كافياً لأداء المهام والوجبات ، وعموماً فإن المدير لا يفوض سلطاته بالكامل لمرؤوسيه إلا في حالة ظروف معينة كسفر المدير لفترة مؤقتة فيمنح كل سلطاته إلى حين رجوعه من السفر .

مما سبق يتضح أن تفويض السلطة هو السماح للمرؤوس باستخدام جزء من سلطات رئيسه في التعامل مع الأنشطة التي يمارسها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، وهذا يترتب عنه ثلاثة أمور هي[22] .

- بمجرد تفويض السلطة يصبح المرؤوس مسؤولاً عن إنجاز الأعمال والمهام التي تم تفويض السلطة بشأنها .
- بمجرد تفويض السلطة يصبح المرؤوس يتصرف نيابة عن رئيسه «مفوض السلطة» مع استمرار دعمه ومساندته وكذلك الرقابة عليه .
- بمجرد تفويض السلطة يصبح المرؤوس خاضعاً في أي وقت للمساءلة والمحاسبة عن كيفية استخدام المرؤوس للسلطة التي فوضت إليه .

ومن الفوائد التي تعكس أهمية تفويض السلطة ما يلي :

1 ـ يساعد المدير في التخلص من الأعمال الروتينية وإسنادها للمرؤوسين مما

يؤدي إلى تفرغه لإنجاز أعمال أكثر أهمية للمنظمة.

2 - اتخاذ القرارات من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة والناتج عن تفويض السلطة يؤدي إلى سرعة اتخاذ هذه القرارات وواقعيتها نظراً لقرب متخذيها من الواقع.

3 - زيادة شعور المرؤوسين بالثقة في أنفسهم وفي رؤسائهم يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يؤهلهم ليكونوا مديرين بالمستقبل.

4 - سيادة مناخ من التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة للوضوح والعمل الجماعي مما يزيد من مستوى الأداء بالمنظمة ككل. أما المضار التي قد تترتب على عدم تفويض السلطة فهي:

1 - تأخر إنجاز الأعمال وضياع الوقت نتيجة عدم القدرة على اتخاذ القرار وانتظار موافقة المستويات العليا في المنظمة.

2 - انفراد المستويات العليا باتخاذ القرارات وعدم مشاركة المستويات الدنيا يؤدي إلى عدم واقعية القرارات وصعوبة تنفيذها.

3 - شعور المرؤوسين بعدم أهميتهم للمنظمة وعدم ثقة الإدارة العليا في قدرتهم على العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وبالتالي انخفاض أدائهم.

4 - عدم وضوح الواجبات والمهام المطلوب إنجازها من المرؤوسين لعدم تفويض السلطة بخصوص هذه الأعمال.

5 - 6 - 5 - 1. تكافؤ السلطة والمسؤولية.

بمعنى أن تكون السلطة الممنوحة للمرؤوس كافية لإنجاز المهام والواجبات المسؤول عنها «أي التي تعهد بإنجازها» فمثلاً لو كانت السلطة المفوضة إليه غير كافية (أقل من قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه)، يكون عاجزاً عن إنجاز أعمال هو مسؤول عنها (متعهد بإنجازها)، حيث إنه لا يملك

حق اتخاذ القرار وقوة النفوذ المتعلق بتلك الأعمال الملتزم بإنجازها. أما إذا حدث العكس أي زادت السلطة المفوضة إلى المرؤوس عن قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه بخصوص عمل معين فإن النتيجة تكون طغيان هذا الشخص في عمله، بمعنى له الحق في اتخاذ القرار دون أن يكون مسؤولاً عن القرارات التي اتخذها وهذا يعتبر خللاً بسبب أن استخدامه السيء للسلطة الممنوحة إليه قد لا يحاسب عليه. من هذا نستنتج أن تكافؤ السلطة والمسؤولية أمر مهم لسير العمل كما يجب دون وجود أي خلل.

5 - 6 - 5 - 2. وحدة الأمر. Unity of command

وهذا يعني أن كل مرؤوس يتلقى أوامره من رئيس واحد يتبعه، وهذا يعني أن السلطة المفوضة للمرؤوس لا بد أن تكون من رئيسه المباشر وليس من مصادر متعددة، ويترتب على ذلك أن المرؤوس يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي فوض إليه السلطات وخاضعاً لمحاسبته بين الحين والآخر.

5 - 6 - 5 - 3. حتمية المساءلة.

عملية التفويض للسلطة لا تعني تفويضاً للمسؤولية فالمدير الذي فوّض سلطاته لمرؤوسيه لاستخدامها في إنجاز الأعمال المكلفين بها، يبقى هو مسؤولاً أمام رئيسه الأعلى عن إنجاز تلك الأعمال. وهم بدورهم مسؤولون أمامه عن الأعمال التي كلفوا بإنجازها. أي بمعنى أن تفويض السلطات من قمة الهرم التنظيمي إلى أدناه لا يعفي المديرين الذين فوضوا سلطاتهم من المسؤولية عن إنجاز الأعمال التي تم بشأنها التفويض. فالجميع مسؤولون وعليهم الالتزام أمام رؤسائهم رغم تفويضهم بعض السلطات لمرؤوسيهم. ونستنتج من هذا أنه لا مفر لكل مدير بالمنظمة من المحاسبة عن الأعمال التي كلف بها حتى وإن قام بتفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه.

5 - 6 - 5 - 4. شروط التفويض الناجح.

يكون تفويض المدير لجزء من سلطاته لمرؤوسيه فعالاً إذا توفرت الشروط الآتية:

1 - أن يكون تفويض السلطة متفقاً مع القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة ومستنداً عليها بصراحة ووضوح.

2 - أن يكون التفويض في شكل كتابي وموثقاً بشكل رسمي لإمكانية الرجوع إليه عند الحاجة كحدوث التباس أو خلاف بين المفوض والمفوض إليه بخصوص الصلاحيات والمسؤوليات.

3 - أن يكون التفويض محدداً وموجهاً لشخص معين وبوظيفة محددة بالمنظمة.

4 - أن يكون التفويض معلناً لكل من تكون لهم علاقة أو مصلحة في عملية التفويض لكي لا ينتاب الغموض جوانب العمل أو يكون هناك تأخير في إنجاز الأعمال بسبب عدم العلم أو عدم الوضوح.

5 - أن تكون هناك رغبة وقبول شخصي من الطرفين في عملية التفويض، كرغبة المرؤوس في تحمل المسؤولية، ورغبة الرئيس في تأهيل مرؤوسيه ودعمهم وتشجيعهم وتحفيزهم...

وتوجد بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم تفويض المديرين لجزء من سلطاتهم لمرؤوسيهم عند الضرورة ومن أمثلتها ما يلي[23]:

1 - شعور المدير بمرض التسلط وحب الكرسي يؤدي به إلى الاحتفاظ بكل سلطاته وممارسة إدارة الرجل الواحد والتي كثيراً ما تخفق في تحقيق الأهداف.

2 - شعور المدير بأن المرؤوسين غير مؤهلين لاستخدام السلطة كما يجب وبالتالي صعوبة إنجاز الأعمال.

3 - خوف المدير من مرؤوسيه في إنجاز الأعمال الأمر الذي يعتبر تهديداً لوظيفته لتوقعه أن يحل محله مستقبلاً.

4 - وجود مناخ تنظيمي رديء يسود المنظمة يتصف بعدم ثقة كل فرد في

الآخرين، خلافات بين أعضاء المنظمة، نشوء تكتلات ومجموعات داخل المنظمة كل يعمل على شاكلته دون النظر للآخرين.

5 - اللامبالاة من قبل المرؤوسين وعدم اهتمامهم وإهمالهم المستمر لما يسند إليهم من أعمال ومهام.

6 - عدم الاستقرار الإداري المتعلق بالأنظمة والتشريعات والضوابط الإدارية.

إلا أنه في بعض الأحيان توجد بعض المواقف التي يفضل المدير عدم تفويض سلطاته بشأنها ومنها:

1 - اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تغير من أوضاع المنظمة مثل الدخول في أسواق جديدة، أو إنشاء مصانع جديدة، ... الخ.

2 - القرارات المتعلقة بإحداث تغير في قوانين ولوائح العمل بالمنظمة.

3 - إقرار الخطة الأساسية للمنظمة وبرامج التطوير المختلفة.

4 - الدراسات الأساسية المتعلقة بمتغيرات البيئة المحيطة والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات أساسية للمنظمة ككل.

5 - 6 - 5 - 5. تفويض السلطة والمركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية هما انعكاسٌ لدرجة تفويض السلطة، فكلما زاد المدير من درجة تفويض سلطاته لمرؤوسيه يعتبر قد اتجه في ممارسة اللامركزية في إدارته للمنظمة أو الإدارة التي يرأسها، والعكس صحيح فكلما قلل من درجة تفويض السلطة لمرؤوسيه يعتبر قد اتجه في ممارسة المركزية. إذن يمكن اعتبار المركزية واللامركزية في الإدارة هي درجة تفويض السلطة من عدمها.

وفي الواقع العملي لا توجد إدارة تمارس المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة، بمعنى أنه لا يوجد تركيز مطلق أو تفويض مطلق للسلطة. ودرجة ممارسة المركزية أو اللامركزية تعتمد على عدة أمور أهمها ما يلي[24]:

1 - كلما كان القرار المراد اتخاذه مهماً وله تأثير على استراتيجية المنظمة تمارس الإدارة المركزية والعكس صحيح.

2 - كلما كان حجم المنظمة صغيراً يمكن السيطرة عليها وتتم إدارتها مركزياً والعكس صحيح.

3 - كلما كانت فلسفة الإدارة العليا التشجيع على تفويض السلطات للآخرين لمزايا تراها قامت بممارسة اللامركزية والعكس صحيح.

4 - كلما زاد اتساع الرقعة الجغرافية التي تعمل بها المنظمة اتجهت الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح.

5 - كلما كان لدى المنظمة أجهزة وأساليب رقابية كفؤة اتجهت إلى ممارسة اللامركزية في إدارتها والعكس صحيح.

6 - كلما كان لدى المنظمة كوادر مؤهلة وذوي خبرة في مجال أعمالهم تمارس المنظمة إدارتها بشكل لا مركزي والعكس صحيح.

وفيما يلي توضيح لمزايا كل من المركزية واللامركزية في الإدارة(25):

مزايا المركزية:

1 - سهولة التنسيق باعتبار أن اتخاذ القرار مركزياً في الإدارات العليا.

2 - التقليل من إجراءات الرقابة باعتبار أن الأمور يتم التصرف فيما من جهة واحدة.

3 - الأخطاء والانحرافات أقل باعتبار أن الرقابة تتم مباشرة من جهات محدودة.

مزايا اللامركزية:

1 - سرعة إنجاز العمل بسبب حق المرؤوسين في البحث في الأمور دون الرجوع لرؤسائهم.

2 - تخفيض عبء العمل على الإدارة مما ينتج عنه إتقان العمل المتعلق ببعض الأعمال الأخرى المنوطة بالإدارة العليا.

3 - تدريب المديرين في الإدارات الدنيا بتوريطهم في اتخاذ القرارات.

4 - المساهمة في رفع الروح المعنوية لأعضاء المنظمة وشعورهم بأهميتهم.

5 - إرساء مناخ تنظيمي يتسم بالتعاون والتفاهم بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

5 - 7. استخدام اللجان في المنظمة. Committees

كثيراً ما تستخدم المنظمات أسلوب اللجان في إدارة شؤونها وحل مشاكلها في العمل، وعند اتخاذ القرارات بشكل جماعي، واللجنة هي مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم لمعالجة موضوع، مشكلة ذات علاقة بعملهم واتخاذ القرار المناسب بشأنها. واللجان منها الدائم ومنها المؤقت التي تنتهي بانتهاء الموضوع الذي شكلت من أجله ومنها اللجان التنفيذية «ذات السلطات التنفيذية» كتلك اللجان التي تدير بعض المنظمات أو تشرف على بعض المشاريع أو تنفذ بعض الإجراءات. ومنها الاستشارية «ذات السلطات الاستشارية» كبعض اللجان الاستشارية العليا التي يتعلق عملها بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي المتعلق بالخطط العامة للمنظمة، واللجان المالية والتسويقية التي تقدم آراءها المتخصصة للسلطات التنفيذية بالمنظمة. وتتواجد اللجان في المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء.

وتلجأ المنظمات إلى الاعتماد على اللجان في إدارة شؤونها لكثير من الأسباب مثل(26).

1 - عند دراسة موضوع أو حل مشكلة ما تتطلب الحصول على معلومات متعددة المصادر والجوانب والجهات، يفرض على المنظمة تشكيل لجنة

تمثل تلك الجهات ذات العلاقة أو أعضاءها يستطيعون الحصول على المعلومات المطلوبة.

2 ـ عندما تكون هناك ضرورة للتنسيق بين الإدارات أو التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمنظمة في موضوع معين يفرض على الإدارة تشكيل لجنة تمثل تلك التقسيمات التنظيمية.

3 ـ عندما تعتمد سرعة تنفيذ بعض القرارات بشكل كبير على مشاركة المنفذين أو من يمثلهم في صنع هذه القرارات، تشكل لجان تمثل الإدارات أو الأقسام التي ستقوم أو تشارك في تنفيذ هذه القرارات فيما بعد.

4 ـ عندما تكون اللجان بمثابة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة فإن ذلك يؤدي إلى رفع المعنوية لدى العاملين بالمنظمة وشعورهم بأهميتهم وبمشاركتهم في اتخاذ القرار.

5 ـ عندما ترى الإدارة ضرورة تأهيل وتدريب بعض أعضاء المنظمة على دراسة المشاكل ووضع حلول لها واتخاذ القرارات بشأنها وبالتالي تقوم الإدارة بالعمل على إقحامهم في لجان دائمة أو مؤقتة لتحقيق الأهداف المحددة.

وللجان مزايا متعددة مثل:

1 ـ عن طريق اللجان يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وهذا يقلل من الوقوع في الأخطاء والتوصل إلى قرارات أفضل.

2 ـ عن طريق اللجان تحقق المنظمة درجة أعلى من التنسيق بين إداراتها وبالتالي يتم تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة.

3 ـ باستخدام اللجان تخلق المنظمة مديرين ذوي مهارات وقدرات في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ويمكن الاعتماد عليهم مستقبلاً.

4 ـ باستخدام اللجان تستطيع المنظمة تحفيز الكثير من أعضائها ودفعهم للعمل بروح معنوية عالية وحماس يحقق أهداف المنظمة بأكثر فعالية.

وبقدر ما لاستخدام اللجان من مزايا فإن لها عيوباً متمثلة فيما يلي:

1 ـ عند الصعوبة في الاتفاق والوصول إلى حل من قبل أعضاء اللجنة يتم تأجيل القرار مما يزيد في تكاليف هذه اللجان والتأخر في اتخاذ القرارات عن الوقت المناسب.

2 ـ قد يضطر أعضاء اللجنة عند عدم الاتفاق إلى الرضوخ إلى الحل الوسط بهدف إرضاء جميع أعضاء اللجنة وهذا قد يكون على حساب الحل المناسب للمشكلة مما يزيد من الآثار السلبية للقرار بدل الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل.

3 ـ القرار المتخذ من قبل اللجنة يعكس آراء ومقترحات جميع الأعضاء وبذلك يخلق هذا شعوراً لدى الأعضاء بأن مسؤولية اتخاذ القرار جماعية ولا تخص عضواً معيناً مما يتيح الفرصة لتهربهم من المسؤولية عند حدوث أي نتائج غير مرضية لقراراتهم.

4 ـ في بعض الأحيان لا يعبر القرار المتخذ من قبل اللجنة عن رأي كل أعضائها بسبب هيمنة أحد أعضائها بحكم مركزه الإداري أو خبرته على باقي أعضاء اللجنة مما يضعف أهمية اللجنة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

وللتمكن من استخدام اللجان بشكل كفؤ وزيادة فعاليتها يجب مراعاة ما يلي:

1 ـ أن تكون أهداف اللجنة واضحة للجميع ويفضل أن تكون مكتوبة بحيث لا يخرج النقاش والعمل عن هذه الأهداف ويمكن الرجوع إليها بين الحين والآخر.

2 ـ أن تكون اللجنة قليلة في عددها لتجنب وجود الاختلافات وطول المداولة والنقاش مما يضيع الوقت ويزيد التكلفة. والعدد الأمثل لأعضاء اللجنة يتراوح بين 5 إلى 10 أعضاء.

3 ـ أن يتم اختيار أعضاء اللجنة بناءً على معايير كالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة والمهارة والقدرات الأخرى، . . . الخ. لتفعيل دور كل أعضاء اللجنة والاستفادة منهم.

4 ـ أن يتم اختيار رئيس اللجنة بناءً على معايير تؤدي به إلى إدارة اللجنة بشكل مناسب تتسم بالمشاركة الجماعية والروح المعنوية المرتفعة والمناقشة الحرة، . . . الخ.

5 ـ أن تكون لدى اللجنة السلطة الكافية لإنجاز أعمالها والقيام بأنشطتها على أكمل وجه.

6 ـ أن تكون هناك خطة عمل واضحة للجنة واستعداد مسبق لأعمالها.

5 ـ 8. التنظيم الغير الرسمي بالمنظمة Informal Authority

من الطبيعي أن الإنسان بطبعه اجتماعي يحب الجماعة والانتماء إليها لذلك نجد أن الأفراد عادة ينتمون إلى جماعة معينة، بحكم العمل الذي يجمعهم لفترة من الزمن، أو بحكم تكرار المعاملات فيما بينهم، أو لوجود مصلحة مشتركة يسعون جميعاً للوصول إليها، أو لوجود مشكلة تواجههم جميعاً ويحاولون الوصول إلى حل لها، أو نظراً لتشابههم في الأفكار والمعتقدات التي يحملونها، ويطلق على أمثال هذه الجماعات المجموعة غير الرسمية أو التنظيم غير الرسمي. و يمكن حصر بعض الأسباب التي تكون وراء نشوء التنظيمات الغير الرسمية والتي تتضمن ما يلي[27]:

1 ـ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية وإشباع حاجات أعضائه

المختلفة ونتيجة لذلك تتكون المجموعات الغير الرسمية لتشبع هذه الحاجات ومن أمثلة هذه الحاجات:

- الحاجة للانتماء لتقوية العلاقات الاجتماعية بين من لهم نفس القيم والمشاعر والأهداف.
- الحاجة إلى التقدير من قبل الجماعة التي يعمل معها لرفع معنويات الفرد.
- الحاجة إلى تأكيد الذات من خلال تبادل المعارف ووجهات النظر والأفكار مع الآخرين وهذه فرصة لتنمية المهارات المختلفة.

2 ـ كبر حجم المنظمات بتوسعها الجغرافي وزيادة أعمالها والذي ينتج عنه زيادة عدد العاملين بها. وهذا يزيد من فرصة تكون التكتلات والمجموعات الغير الرسمية بهدف إبراز الشخصية وإثبات الوجود من قبل الأفراد العاملين.

3 ـ عدم قدرة التنظيم الرسمي على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، ووجود بعض المشاكل لدى العاملين به، يؤدي إلى نمو الجماعات غير الرسمية وذلك لتكون علاقات واتصالات تبحث في حل المشاكل ودراسة القضايا التي تهم مصلحة أعضاء هذه الجماعات.

4 ـ نوع وطبيعة العمل الذي يمارسه الأفراد في الأقسام المختلفة بالتنظيم الرسمي قد يؤدي إلى تكوين مجموعات غير رسمية أساسها التخصص «مهنة واحدة» مثل المحاسبين، المهندسين، الإداريين، المدرسين، . . . الخ نظراً لوجود قاسم مشترك بين المشاكل التي يواجهونها والمصالح التي يبحثون عنها.

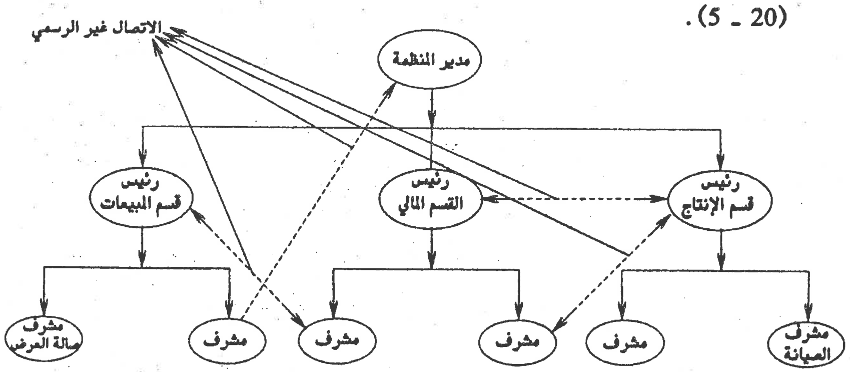
5 ـ كذلك الهوايات التي يمارسها الأفراد العاملون بالتنظيم الرسمي قد تؤدي بهم إلى تكوين تنظيم غير رسمي له مطالبه وأهدافه كالرياضة بجميع أنواعها والثقافة، . . . الخ.

6 - اتباع الإدارة للأسلوب الاستبدادي مع أعضاء التنظيم الرسمي قد يؤدي بالأعضاء إلى التكاثف عن طريق اللجوء إلى العلاقات غير الرسمية وتكوين مجموعات غير رسمية هدفها الحد من الآثار السلبية لهذا الأسلوب.

وانطلاقاً من الأسباب المذكورة سابقاً فإن للتنظيم غير الرسمي العديد من الفوائد التي يمكن ملاحظتها مثل[28]:

1 - توفير المناخ المناسب لإبداء الرأي وتنمية الاتجاهات وتعديل السلوك إلى الأفضل.

2 - استغلال قنوات الاتصال بالتنظيم غير الرسمي في خدمة وتدعيم قنوات الاتصال بالتنظيم الرسمي لتميزها بالسرعة وفعالية أثرها. انظر الشكل (20 - 5).



شكل (20 - 5) قنوات الاتصال الغير الرسمي في المنظمة

3 - عن طريق التنظيم الغير الرسمي «المجموعات غير الرسمية» يشبع الأفراد حاجاتهم المختلفة. وتزيد درجة التماسك بينهم وتقوي من شخصيتهم، مما يزيد من توحيد الجهود وفعاليتها.

4 - نظراً لما للمجموعات غير الرسمية من قيم ومبادىء يؤمنون بها ويقتنعون بها، يكون للأفراد العاملون أكثر انضباطية بالعمل وكذلك رقابة ذاتية.

أما عيوب وجود التنظيمات غير الرسمية بالمنظمات فيمكن أن تتمثل فيما يلي:

1 - قد تكون للتنظيم الغير الرسمي ردود فعل تتسم بالسلبية على قرارات التنظيم الرسمي مثل الإضراب، التخريب، اللامبالاة، . . . الخ.

2 - نتيجة لاعتماد القرارات على المعلومات من خلال القنوات الغير الرسمية قد يتأخر اتخاذ القرارات عن وقتها المناسب مما يؤدي إلى التأخر في إنجاز العمل بالمنظمة.

ومن عوامل نجاح الجماعات الغير الرسمية بالمنظمة ما يلي[29]:

1 - زيادة قوة الارتباط بين أعضاء المجموعة الغير الرسمية.

2 - التجانس بين آراء أعضاء المجموعة الغير الرسمية.

3 - ارتباط أهداف العضو بأهداف المجموعة الغير الرسمية التي ينتمي إليها.

4 - مساعدة البيئة المحيطة على نمو المجموعة الغير الرسمية وبقائها.

وأخيراً هل يمكن للتنظيم الرسمي أن يلغي أو يتجاهل التنظيم غير الرسمي؟

بالنظر إلى ما ذكرناه سابقاً من أسباب ظهور الجماعات الغير الرسمية والفوائد المترتبة على وجودها بالتنظيم الرسمي يمكن التأكيد على عدم تجاهل هذه الجماعات وإنما يجب التعامل معها بالاستماع إلى مقترحاتها وآرائها وتفسير سلوك أعضائها ودراسته جيداً وذلك من أجل المواءمة بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف التنظيم الغير الرسمي وتحقيقها، وأن تكون كل القرارات التي يتخذها التنظيم الرسمي قد أخذت في اعتبارها مطالب وآثار الجماعات غير الرسمية. بمعنى أن جهود التنظيم الرسمي يجب أن تتكامل مع جهود التنظيم غير الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

5 ـ 9. متطلبات التنظيم الفعال

Effective organization requirements

إن ممارسة المدير لوظيفة التنظيم بشكل يحقق أهداف المنظمة يتطلب ما يلي:

1 ـ وضوح الهدف. حيث إن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها.

2 ـ وحدة الهدف بمعنى اتساق أهداف الوحدات بالمنظمة مع الهدف العام للمنظمة.

3 ـ تقسيم العمل وهو تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة والتي تكون في تقسيم تنظيمي بذاته يرأسه مديرٌ.

4 ـ التركيز على الوظائف «الأنشطة» وليس على الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم.

5 ـ نطاق الإشراف الفعال. وهو أن للمدير عدداً من المرؤوسين يستطيع أن يشرف عليهم بفعالية.

6 ـ التسلسل الهرمي وفقاً لخطوط السلطة من أعلى إلى أسفل فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيسه ولا يرفع تقاريره أو يقدم المعلومات إلى أي مستوى إداري أعلى إلا عن طريق رئيسه.

7 ـ تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافياً لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض.

8 ـ المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلطة المفوضة.

9 ـ وحدة الأمر. بمعنى أن المرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد.

10 ـ حتمية المساءلة. أي بمجرد تفويض السلطة يجب أن يشعر المرؤوس بحتمية المحاسبة عن السلطة التي استخدمها.

11 ـ أن يكون هناك تفاعل بين التنظيم وبيئته المحيطة لمواكبة ما يحدث في البيئة من تغيرات.

12 ـ الاستفادة من التخصص قد المستطاع.

13 ـ اتباع اللامركزية في الإدارة بقدر تحقيق فوائدها.

14 ـ التركيز على التنسيق بين الأعمال المختلفة بالمنظمة.

15 ـ التركيز على تقليل التكاليف إلى أقل ما يمكن.

5 ـ 10. ملخص الفصل الخامس

تساعد وظيفة التنظيم في الربط بين أجزاء المنظمة والتنسيق فيما بينها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، فتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يعكس الوحدات الإدارية بالمستويات الإدارية المختلفة، والتي تربطها خطوط السلطة والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن تصميم الهيكل التنظيمي عدة خطوات تتمثل في تحديد الأهداف، تحديد الأنشطة، تكوين التقسيمات التنظيمية، تحديد المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات الرسمية بين هذه التقسيمات، تحديد الأفراد الذين يشغلون هذه التقسيمات، رسم الهيكل التنظيمي بناء على الخطوات السابقة وأخيراً إعداد الدليل التنظيمي وفقاً لهذا الهيكل التنظيمي.

وتناول هذا الفصل بالتوضيح نطاق الإشراف الذي يعني عدد الأفراد الذي يشرف عليهم مدير واحد، وأهم الاعتبارات المهمة في تحديده وعلاقته بالمستويات الإدارية المختلفة ثم تناول السلطات من حيث مصادرها، حدودها، أنواعها، تفويضهاوما يترتب عليه، ثم علاقة السلطة بالمركزية واللامركزية في الإدارة، كذلك تم دراسة اللجان واستخداماتها وأخيراً التنظيم الغير رسمي من حيث ما له وما عليه.

5 ـ 11. أسئلة لمراجعة الفصل الخامس

1 ـ ما هو التنصيم كوظيفة إدارية. وما الدور التي تقوم به هذه الوظيفة؟

2 ـ عرف الهيكل التنظيمي. واذكر الخطوات الرئيسية لإعداده.

3 ـ اذكر أسس تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى وحدات إدارية. وتكلم بالتفصيل على اثنين منها.

4 ـ ما المقصود بنطاق الإشراف؟ وكيف يتم حساب العلاقات الناتجة عنه؟

5 ـ تكلم عن علاقة نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية بالمنظمة.

6 ـ عرف السلطة. وتكلم عن مصادرها.

7 ـ تكلم عن أنواع السلطة. مع توضيح الاختلاف بينها.

8 ـ ما المقصود بما يلي:

- حدود السلطة.
- وحدة الأمر.
- المساءلة.
- المسؤولية.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.

9 ـ عرف تفويض السلطة وبين أهميتها.

10 ـ متى يكون تفويض السلطة ناجحاً؟

11 ـ تكلم عن علاقة تفويض السلطة بالمركزية واللامركزية.

12 - عرف اللجنة واذكر أسباب استخدامها.

13 - ما هي الأمور الواجب مراعاتها عند استخدام اللجان؟

14 - وضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي:
هو الذي يحدد العلاقات الإدارية المقننة طبقاً لمبادئ
الإدارة التي تنظمها المنظمة لتسلسل الأمر ووحدة الأمر
أو هو تلك القواعد واللوائح والقوانين التي تطبقها الإدارة ويجب
على العاملين الالتزام بها.
التنظيم غير الرسمي:
هو تلك العلاقات الإدارية غير المقننة وغير محكومة بأجهزة
السلطة بالمنظمة والتي تعكس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد
وعادة ما تحدث دون تخطيط مسبق.

هوامش الفصل الخامس

(1) Lussier, R. (1996) op. cit p 208.

(2) Koontz, H. and O'Donnel, c. (1976) op. cit. p. 274.

(3) ديسلرجي (1992)**أساسيات الإدارة، المبادىء والتطبيقات** ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ للنشر)، ص 220.

(4) عبد الغفار حنفي، ومحمد فريد الصحن(1991) مرجع سابق ص 278.

(5) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 275.

(6) كامل المغربي وآخرون (1990) مرجع سابق ص 121.

(7) Lussier, R. (1996) op. cit, p. 216.

(8) عمر وصفي عقيلي (1997) مرجع سابق ص 285.

(9) Lussier, R. (1996) op. cit p. 218.

(10) سيد هواري (1973) مرجع سابق ص 287.

(11) Lussier, R. (1996) op. cit. p. 210.

(12) Ibid, p. 209.

(13) Hattrup, G. and Kleiner, B. (1993) «How to Establish the proper span of control for manager», **industrial management,** November - December, v. 35 No. 6. pp 28 - 30.

(14) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 195

(15) Lussier, R. (1996) op. cit p. 212.

(16) Ibid.

(17) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 196.

Koonts, H., O'Donnell, c. (1976) op. cit. p 85.
(18) Lussier, R. (1996) op. cit, p. 212.
(19) Koontz, H. and O'Donnell, C. (1976), op. cit, p. 94.
(20) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 220.
(21) Lussier, R. (1996), op. cit, p. 212.
(22) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 224.
(23) المرجع السابق، ص 220.
(24) عمر وصفي عقيلي (1997)، مرجع سابق، ص 346.
(25) المرجع السابق، ص 349.
Lussier, R. (1996), op. cit, p 215.
(26) Koontz, H. and O'Donnell, C. (1976) op. cit p. 94.
(27) كامل محمد المغربي وآخرون (1995) مرجع سابق، ص 181.
قيس محمد العبيدي (1997) **التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادىء**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة) ص 240.
(28) سيد هواري (1980) **التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم** (القاهرة: مكتبة عين شمس)، ص 325.
ـ أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق، ص 180.
(29) سيد هواري (1980) مرجع سابق ص 324.

الفصل السادس

وظيفة التوجيه Directing Function

6 ـ 1 مقدمة:

لقد أثبتت الدراسات والبحوث أن وضع الخطة السليمة لأعمال المنظمة ووضع هيكل تنظيمي مناسب بما يتضمنه من تصميم للعلاقات والسلطات والمسؤوليات وتوفير الإمكانيات المادية المختلفة، كل ذلك لا يكفي لتحقيق الأهداف بفاعلية ما لم يقم المدير بتوجيه العاملين معه بشكل يخلق المناخ المناسب لمزاولة نشاطاتهم المختلفة والذي يتسم بالتحفيز والتعاون والتفاهم فيما بينهم وفي اتجاه يخدم مصلحة المنظمة بالإضافة إلى مصالحهم الشخصية.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التوجيه كوظيفة تأتي بالمرتبة الثالثة وأهميته للمنظمة في دفع المرؤوسين للعمل وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم خلال عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، مفهوم القيادة وأهميتها ونظرياتها ونماذجها المختلفة، مفهوم الاتصال وأهميته وأنواعه.

6 ـ 2 مفهوم التوجيه وأهميته

Directing concept and its importance

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة للمدير بعد وظيفة التخطيط والتنظيم،

وتتضمن هذه الوظيفة توجيه العاملين بالمنظمة إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية. وذلك عن طريق خلق المناخ الإداري المناسب الذي يتسم بالتعاون والتفاهم بين أعضاء المنظمة بصورة عامة وبين الرؤساء ومرؤوسيهم بصفة خاصة، كذلك الشعور بحب العمل والولاء للمنظمة، الرغبة في العمل الجماعي، التضحية بالمصلحة الفردية في سبيل المصلحة العامة «مصلحة المنظمة». ويعرف «كونتز واودنيل» التوجيه بأنه النشاط الإداري للمدير الذي بواسطته يتم قيادة المرؤوس في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ وفعال[1]. ويعرفه آخرون بأنه العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين وحثهم على السلوك بالمنظمة وفقاً للخطة الموضوعة[2].

إذن من هذين التعريفين نستنتج أن وظيفة التوجيه كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها المدير أيّاً كان مستواه الإداري ومركزه الوظيفي وأيّاً كان مكان عمله، وأن أطراف عملية التوجيه هما الرئيس والمرؤوس بحكم مراكزهما الوظيفية بالمنظمة. وتتم عملية التوجيه من الرئيس على المرؤوس وهذا يتطلب فهم الرئيس لحاجات ودوافع وسلوك المرؤوس وكيف يمكن التأثير عليه، وأن يكون قادراً على توجيه إرشادات للمرؤوس في مجال عمله.

وبالرجوع إلى ما عرضه «دوجلاس ماكريجور» فيما يتعلق بتفسير السلوك الإنساني في العمل «نظرية س ونظرية ص» والذي تمت مناقشته في مدرسة العلوم السلوكية بالفصل الثاني يتضح أن المدير وفقاً لنظرية (س) يمارس وظيفة التوجيه بأسلوب يركز فيه على الرقابة ودفع العاملين للعمل بينما المدير وفقاً لنظرية (ص) سيكون توجيهه مركزاً على مساعدة المرؤوسين في تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب الأهداف التنظيمية، ويحاول خلق مناخ تنظيمي يساعد على تكثيف الجهود لتحقيق كلا النوعين من الأهداف.

ويقترح «كونتز وأودتيل» بعض الافتراضات التي يراها ضرورية عند قيام المدير بوظيفة التوجيه وهي(3):

1 - يسعى الإنسان بطبيعته إلى تحقيق مصالحه الشخصية أولاً ويهتم بها ثم يتوجه للاهتمام بمصالح الآخرين.

2 - يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته الأساسية طالما أن المنافع المحققة تزيد عن التكاليف المترتبة على تحقيق الإشباع، وبالتالي فإن الفرد يشعر بالحماس في عمله عندما يساعد هذا العمل في إشباع الحاجات لديه.

3 - الناس بطبيعتهم يستجيبون للقيادة عن طريق إقناعهم وتوجيههم بالطرق المختلفة ولكن بشرط أن تتفق مع إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

4 - الإنسان بطبعه اجتماعي يطمح أن يعيش ويعمل مع الجماعة ويكره الانفراد والوحدة وذلك في أغلب أوقاته.

5 - الإنسان يستجيب بسرعة للمساعدة في خلق المنظمات التي تساهم في إشباع حاجاته، بسبب أن بعض الحاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا من خلال الجهود الجماعية بالمنظمات.

6 - الناس مختلفون في شخصياتهم وطبائعهم «غير متشابهين» وكل شخص قد تختلف شخصيته وطبيعته من وقت لآخر ولا يتساوون في سعيهم للتأقلم مع طبيعتهم البشرية بنفس الدرجة. وإنما يختلفون في إعطاء الأولوية حسب الأهمية.

7 - الإنسان طموح لاستخدام قدراته ومهاراته بأقصى حد ممكن ويشعر بالتذمر والإحباط إذا لم يحقق ذلك. لذلك تجده يشعر بالملل عند قيامه بالأعمال بشكل روتيني متكرر وحين شعوره بأنه يعمل بأقل من طاقته.

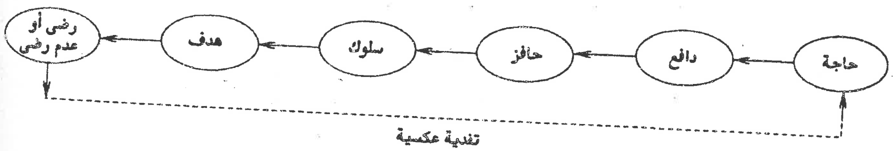
إذن وظيفة التوجيه مكملة للوظائف الأخرى للمدير فتخطيط وتنظيم الأنشطة بالمنظمة لن يكتب له النجاح إلا إذا تم توجيه العاملين توجيهاً صحيحاً لإنجاز الأعمال التي تم التخطيط لها ويتم تنظيمها، فيحتاج العاملون إلى التحفيز المادي والمعنوي المناسب لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وعلى

المدير أن يختار الأسلوب القيادي المناسب لتفهم المشاكل والمواقف التي تواجهه وإيجاد حل لها، لكسب رضا العاملين ورفع معنوياتهم، كذلك توجد ضرورة للاتصالات الفعالة بالمنظمة والتي تسمح بنقل المعلومات بين أجزاء المنظمة رأسياً وأفقياً وبين المنظمة وبيئتها المتضمنة لكثير من المتغيرات المختلفة وأخيراً فإن هناك حاجة إلى فهم الإدارة لسلوك أعضائها ومحاولة الاستفادة من السلوك الإيجابي وتعديل السلوك السلبي إلى سلوك يخدم أهداف المنظمة.

يستعرض باقي هذا الفصل أركان وظيفة التوجيه والتي تساعد المدير في التأثير على المرؤوسين وترغيبهم في العمل وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية.

6 ـ 3. الدافعية وتحفيز الأفراد بالمنظمة personnel motivation

يعني سلوك الفرد تصرفاته وأفعاله عند مواجهته لموقف معين، والسلوك عموماً يختلف من فرد لآخر لاختلاف المؤثرات على الأفراد من البيئة التي يعملون بها، والتي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، لذلك تسعى المنظمات دائماً إلى فهم سلوك أفرادها والمؤثرات التي يخضعون لها بهدف تحديد دوافع سلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة ويأتي سلوك الأفراد نتيجة لوجود قوة داخلية تسمى بالدافع، وهو المثير الداخلي والمحرك لسلوك معين، وذلك يهدف إشباع حاجة ما. إذن وراء كل دافع حاجة وكل دافع إذا وجه لنشاط معين يصبح حافزاً. انظر الشكل (1 ـ 6).



شكل (1 ـ 6) الدافع والحافز للسلوك

إذن الأفراد بأي منظمة يعملون لإشباع حاجاتهم المتعددة لذلك هناك ضرورة لتحفيزهم مادياً (مثل العلاوات، وزيادة في المكافآت، ... الخ) ومعنوياً (مثل إعطائهم رسائل شكر وتقدير، تقديم بعض الخدمات لهم، ... الخ) وذلك لتخلق لديهم الرغبة في العمل والإنجاز ولتشبع لهم حاجاتهم غير المشبعة. والدافعية لدى الفرد مرتبطة بوجود حافز يشبع الحاجة لديه، فمثلاً إذا كان الفرد في حاجة إلى الشعور بالإنجاز ولا يوجد تقدير من قبل الإدارة أو اعتراف بهذا الإنجاز «شهادة تقدير»، فإن الفرد سيصيبه الإحباط، أما إذا وجد تقديراً أو اعترافاً بما تم إنجازه فهذا يؤدي إلى الدافعية. لأن الحاجة لدى الفرد قد أشبعت.

6 ـ 3 ـ 1. الحوافز والأداء بالمنظمة Motivation and performance

أداء العاملين بالمنظمة يعتمد على توقعاتهم لما سيقوم به رؤساؤهم تجاههم «معاملتهم» فكلما كانت هذه التوقعات إيجابية كان الأداء أفضل. وهذا ما أثبتته تجارب «هاوثورن» عندما أشارت إلى ضرورة اهتمام المديرين بالعاملين الذين تحت إشرافهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم. كذلك أشارت نظرية (س) و(ص) «الدوجلاس» إلى بعض الافتراضات المتعلقة بتوجيه المدير لمرؤوسيه حيث ترى نظرية (س) أن معاملة المرؤوسين يجب أن تكون على أساس الرقابة عن قرب وأن العاملين لا يؤدون أعمالهم إلا بالتهديد والرقابة المباشرة، في حين أن نظرية (ص) ترى عكس ذلك إن المديرين يجب أن يعطوا لمرؤوسيهم درجة عالية من الاعتماد على النفس وعدم اتباع الرقابة المباشرة عليهم والابتعاد عن التهديد. وقد وجد الباحثون بعد إجراء هذه الدراسات أن الأداء في ظل نظرية (ص) كان أعلى منه في ظل نظرية (س) واستنتجوا أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يلعب دوراً مهماً في مستوى أداء المرؤوسين. فالعاملون الذين يتم تحفيزهم وتشجيعهم سيعملون بجدية بدرجة أعلى من الذين لم يتم تحفيزهم وتشجيعهم، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء وهي القدرة (القدرة على إنجاز العمل) والموارد

(الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف)، أي أن الأداء يعتمد على الحوافز والقدرة والموارد كما هو واضح من المعادلة التي تقول إن الأداء = القدرة × الحافز × الموارد. وللوصول إلى أعلى مستوى من الأداء يجب أن تكون هذه العوامل الثلاثة عند أعلى مستوى أيضاً والعكس صحيحاً. لذلك إذا شعر المدير بأن أداء مرؤوسيه أقل من المستوى المتوقع يجب عليه أن يعيد النظر في هذه العوامل الثلاثة ومدى توفرها حتى يمكن التحسين من أدائهم بالمستقبل.

6 ـ 3 ـ 2. نظريات الحوافز. Motivation theories

هناك مجموعة من النظريات التي يمكن الاسترشاد بها في تحفيز العاملين بالمنظمة، والاعتماد على واحدة أو أكثر من هذه النظريات يعتمد على البيئة التي تعمل بها المنظمة وما تتضمنه من عوامل مؤثرة. وفيما يلي استعراض لثلاث مجموعات من النظريات التي تناولت بعض الأمور ذات العلاقة بتحفيز العاملين:

6 ـ 3 ـ 2 ـ 1 نظريات الحوافز على أساس المحتوى
Content motivation theories

ركزت هذه المجموعة من النظريات على تحديد وفهم حاجات العاملين بالمنظمة لأجل إشباعها وهذا في نظر رواد هذه النظريات سيؤدي إلى رضى العاملين عن العمل والمنظمة وهذا بدوره يزيد من معدل أدائهم. وهذه النظريات هي:

1 ـ نظرية «مازلو» للحاجات Mazlow theory for needs

ومضمون هذه النظرية أن العاملين بالمنظمة يمكن تحفيزهم من خلال إشباع حاجات وضعها «مازلو» في شكل سلّم من خمسة مستويات وذلك بالاعتماد على أربعة افتراضات رئيسية هي[3]:

1 ـ أنه يمكن تحفيز العاملين من خلال الحاجات غير المشبعة.

2 ـ إن حاجات العاملين تتدرج في تسلسل يعكس أهميتها.

3 ـ إن العاملين لا يمكن تحفيزهم بواسطة إشباع أي مستوى من الحاجات ما لم يتم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية.

4 ـ أن الناس لهم خمس حاجات في شكل تسلسلي من المستوى الأدنى إلى الأعلى كما بالشكل (2 ـ 6) وهي كما يلي:

أ ـ الحاجات الأساسية «الفسيولوجية». وهي أول الحاجات التي يفكر الإنسان في إشباعها مثل الطعام والكساء والسكن والجنس، . . . الخ.

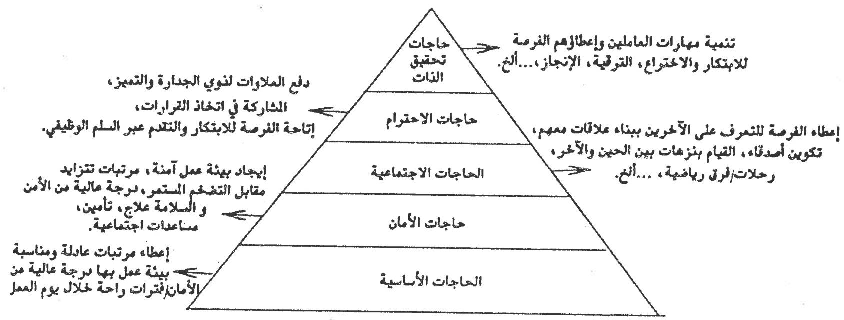
ب ـ حاجات الأمان. وهي الحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها بهدف ضمان بقائه في هذه الحياة مثل الأمن والصحة اللتين توفر للإنسان الحماية من الأخطار المحيطة به، واستمرار دخله من عمل معين يوفر له مستوى معيشياً معيناً، ويقوم الإنسان بإشباع هذه الحاجات بعد إشباعه للحاجات الأساسية.

جـ ـ حاجات المكانة الاجتماعية. وهي الحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها بهدف تحقيق الإنتماء والحب مثل انتمائه للأسرة والأصدقاء ويفكر الإنسان في إشباعها بعد أن يصبح أمناً في حياته «حاجات الأمان مشبّعة»

د ـ حاجات التقدير والاحترام. بعد إشباع الإنسان لحاجاته الاجتماعية يبدأ الإنسان في التفكير في إشباع هذه الحاجات والمتمثلة في الحاجات التي تشعره بالاحترام كالمركز الوظيفي والشعور بالإنجاز والشعور بالفخر والشعور بالثقة في النفس، . . . الخ.

هـ ـ حاجات تحقيق الذات. وهي أعلى مستوى من الحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها بعد إشباع كل الحاجات السابقة وتتضمن

الشعور بالحاجة إلى المزيد من مستويات الإنجاز والتقدم والنمو، وهي حاجة الفرد للكمال التي لا تنتهي بسبب أنه كلما يشبع الإنسان حاجة تظهر له حاجة أخرى وهكذا. ووفقاً لهذه النظرية فإن سلوك الفرد يختلف باختلاف الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وأن الفرد لا يفكر في إشباع حاجة إلا إذا تم إشباع الحاجة إلتي تسبقها في التدرج الهرمي للحاجات وأن الأفراد يختلفون في أساليب إشباع حاجاتهم بسبب إختلاف الحاجات نفسها. ومن الصعوبات التي واجهت تطبيق هذه النظرية في تحفيز العاملين هو أن حاجات الإنسان تتغير باستمرار وأن هذه الحاجات تتواجد بشكل مركب ومن الصعوبة الفصل بينها. والشكل (2 ـ 6) يوضح الطرق التي يمكن للمديرين بواسطتها مقابلة الحاجات السابقة الذكر:



شكل (2 ـ 6) سُلّم مازلو للحاجات

2 ـ نظرية ذات العاملَين. Two - Factor theory

قام «فريدريك هرزبرج» Frederick Herzberg خلال عقد الخمسينات بتصنيف الحاجات إلى مجموعتين سميت بالعاملين، حيث قام بجمع حاجات المستويات الدنيا ووضعها تحت اسم حاجات وقائية «عوامل الصيانة» وحاجات المستويات العليا ووضعها تحت اسم المحفزات «عوامل دافعة». أي أن العاملين يمكن تحفيزهم بمجموعتين من العوامل هما[4]:

أ ـ عوامل وقائية. تتضمن العوامل الموجودة بالبيئة التي يؤدى فيها الفرد عمله مثل المرتب، الأمن والسلامة، التهوية، الحرارة، السياسات الإدارية المتبعة من المنظمة، المنافع الاجتماعية الأخرى.

ب ـ عوامل دافعة. وتتمثل في العمل نفسه كالشعور بالإنجاز والشعور بالتميز، تحقيق الذات، . . . الخ.

ووفقاً لهذه النظرية فإن عدم وجود العوامل الوقائية أو وجودها بقدر غير كاف يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن العمل لدى العاملين، وأن وجود هذه العوامل بشكل إيجابي يؤدي إلى خلق جو مناسب يشجع على زيادة الإنتاجية ولكن في الأمد القصير كزيادة المرتب مثلاً. ففي ظل وجود هذه العوامل لا يعبر العاملون عن عدم رضاهم عن العمل، وفي نفس الوقت لن تحفز هذه العوامل إلى المزيد من العطاء، فإذا كان العاملون غير راضين عن مرتباتهم مثلاً ثم يتحصلون على زيادة في المرتب فإنهم بعد مدة زمنية ليست طويلة سيرجعون إلى التعبير عن عدم رضاهم ثانية لأنهم سيحتاجون إلى زيادة في المرتب مرة أخرى لكي يبقوا في حالة رضاء. أما تحقيق زيادة في الإنتاجية على المدى الطويل فلا يتم إلا بتوفر العوامل الدافعية «المحفزات» كتوفر فرص الإنجاز للعامل والنمو والترقي عبر السلم الوظيفي وإشعارهم بأكثر مسؤولية وهكذا.

وأشار «هرزبرج» إلى أن الشعور بالرضا أو عدم الرضا لدى العاملين

يعتمد على توفر كلا العاملين الوقائية والدافعية كما يلي[5]:

العوامل الوقائية

منخفض — عـال

حوافز من خارج العمل: الحاجات الأساسية، الأمان، الحاجات الإجتماعية

مثال: الأجر، المنافع الأخرى، الأمن والسلامة، شروط العمل، سياسات المنظمة.

يعبر العامل عن عدم رضاه ⟷ لا يعبر العامل عن عدم رضاه

العوامل الدافعة

منخفض — عـال

حوافز من العمل ذاته: حاجات الاحترام، حاجات تحقيق الذات، حاجات النمو والتقدم

مثال: نوع العمل ذاته، الإنجاز، المسؤولية، النمو، الترقية، . . . الخ.

غير راض «غير محفز» ⟷ راض «محفز»

3 ـ نظرية الحاجات المكتسبة Acquired needs theory

ومن الذين مهدوا لوجود هذه النظرية «هنري ماري» Henry murray «وجون تنكسون» John Atkinson إلا أن صاحب هذه النظرية هو «ديفيد ماكليلاند» David McCelland حيث تضمنت نظريته أن العاملين محفزون بواسطة حاجاتهم للإنجاز والسلطة والعضوية بالمنظمة ولكن بدرجات متفاوتة وأن إحدى هذه الحاجات الثلاث تكون مسيطرة على الفرد وتحرك سلوكه وفيما يلي ملخص لهذه النظرية[6]:

1 ـ الحاجة للإنجاز. الأفراد الذين في حاجة للإنجاز يتسمون برغباتهم

في تحمل المسؤولية وحل المشاكل بأنفسهم، وبالتالي فهم يعملون وفقاً للأهداف الموضوعة والتي تكون مرنة وقابلة للتحقيق، إن هؤلاء الأفراد يبحثون عن التحدي والامتياز والتميز ويقبلون المخاطرة التي يمكن وضع حسابات لها بشكل مسبق، لذلك هؤلاء الأفراد يرغبون في معرفة نتائج عملهم وأدائهم لكي يغيروا سلوكهم داخل المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك. لذلك فهم يحاولون إنجاز أعمالهم بطرق أفضل وبكفاءة وفعالية إذا وُجد مناخ تنظيمي خالٍ من الروتين ويتسم بالمنافسة الشريفة بين أعضاء المنظمة.

ولتحفيز مثل هؤلاء الأفراد يجب على المنظمة أن تهيء لهم بيئة إدارية خالية من الروتين والبيروقراطية وأن تكون أهداف المنظمة واضحة وقابلة للتحقيق وأن تكون التقارير المتعلقة بأدائهم متاحة لهم للتمكن من تصحيح الأداء إلى الأفضل.

2 ـ الحاجة إلى السلطة. الأفراد الذين يتسمون بالحاجة إلى السلطة من صفاتهم الرغبة في السيطرة على مراقبة المكان الذي يعملون به ويريدون أن يسيطروا ويراقبوا الآخرين وذلك في حدود أعمالهم ويرغبون العمل في بيئة تنافسية، هدفهم الربح، يحبون مواجهة الآخرين ومبارزتهم، ويعتقدون أن السلطة ضرورية لنجاح الإدارة التي يمارسونها. ولتحفيز هذه الفئة من الأفراد يتوجب إعطاؤهم الفرصة للتخطيط والرقابة في أعمالهم وإقحامهم في عملية اتخاذ القرارات في حدود القضايا التي تهمهم.

3 ـ الحاجة إلى الانتساب للمنظمة. الأفراد الذين يطمحون في الانتساب إلى منظمتهم يتسمون ببحثهم عن بناء علاقات متينة مع الآخرين، يرغبون في أن يكونوا محبوبين من قبل الآخرين، يدخلون في كثير من الأنشطة الاجتماعية كالانتساب إلى بعض الجمعيات والمنظمات ذات الأنشطة الاجتماعية، يرغبون في الانضمام إلى المجموعات والعمل من خلالها، يحبون مساعدة وتعليم الآخرين، ليست لديهم حاجة كبيرة للسلطة، يتجنبون أن يكونوا على رأس

الإدارة، لا يرغبون في أن يكونوا قواداً بل أعضاء بالمنظمة. ولتحفيز هذه الفئة من الأفراد يجب إشعارهم بأنهم أعضاء لفريق عمل، منحهم الشعور بالمكانة بالمنظمة، تفويض السلطة لهم وذلك في حدود إنجاز أعمالهم.

والجدول رقم (1 ـ 6) يبين المقارنة بين نظريات الحوافز على أساس المحتوى[7].

جدول رقم (1 ـ 6) نظريات الحوافز

نظرية مازلو للحاجات	نظرية ذات العاملين «لهرزبرج»	نظرية الحاجات المكتسبة «مكليلاند»
1 ـ حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة «المحفزة»	الإنجاز والسلطة.
2 ـ حاجات الاحترام والتقدير.	العوامل الدافعة «المحفزة».	الإنجاز والسلطة.
3 ـ الحاجات الاجتماعية.	العوامل الوقائية	الانتساب للمنظمة
4 ـ حاجات الأمان.	العوامل الوقائية	لم يتم تصنيفها
5 ـ الحاجات الأساسية	العوامل الوقائية	لم يتم تصنيفها
الحاجات يجب أن تشبع بشكل متوالي ومتسلسل من أسفل إلى أعلى	العوامل الوقائية قد تحفز العاملين ولكن على المدى القصير. والعوامل الدافعة يمكن أن تحفز على المدى الطويل.	يتم تحفيز الحاجات بتنميتها بالخبرة

6 ـ 3 ـ 2 ـ 2. نظريات الحوافز على أساس العملية «النسق» Process motivation theories

تركز هذه النظريات على فهم كيف أن العاملين بالمنظمة يسلكون سلوكاً معنياً يهدف إلى إشباع حاجاتهم، وأن حاجاتهم مختلفة، ودائمة التغير،

ويختلفون في طريقة إشباعهم لهذه الحاجات وهذه النظريات هي:

1 ـ نظرية العدالة Equity theory

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد بأي منظمة يقومون دائماً بمقارنة مدخلاتهم «الجهد المبذول، الخبرة، الأقدمية، المهارة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، . . . الخ) بمخرجاتهم «الأجر، المنافع الأخرى، الترقية، الإشراف الجيد، المشاركة في اتخاذ القرارات، . . . الخ» فإذا شعروا بأن هذه المدخلات والمخرجات متساوية فهذا يعني لهم بأن هناك عدالة وإنصافاً مما يزيد من دافعيتهم للعمل. أما إذا شعروا بعدم التساوي فإن ذلك يسبب لهم إحباطاً في العمل وعدم رضى. كذلك فإن الأفراد يقارنون من جهة أخرى مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات الآخرين ذوي نفس الخصائص سواء كانوا من نفس المنظمة أو من منظمة أخرى. وفي كلا النوعين من المقارنة إذا شعروا بعدم العدالة فإنهم يسلكون سلوكاً هدفه الوصول إلى العدالة. بمعنى أن الأفراد دائماً يرغبون بأن يعاملوا بعدالة وبنفس المستوى الذي يعامل به الآخرون[8].

وقد يلجأ العاملون عند شعورهم بحالة عدم الرضا بسبب عدم العدالة عند المقارنة مع الآخرين، إلى محاولة تقليل المدخلات وزيادة المخرجات بهدف الوصول إلى العدالة.

إن مقارنة العاملين أنفسهم بغيرهم تؤدي بهم إلى أحد ثلاث نتائج هي[9]:

أ ـ مكافأة أقل. عند إدراك الأفراد بأن مكافآتهم أقل مما يجب بعد إجراء المقارنة مع الآخرين، يتجهون إلى التقليل من حالة عدم العدالة عن طريق زيادة المخرجات كالحصول على زيادة في المرتب مثلاً أو بواسطة تخفيض المدخلات كالعمل بأقل جهد أو الغياب مثلاً. وقد يكون تصرفهم رشيداً عندما يبحثون عن شرح منطقي لحالة عدم العدالة، أو

تغيير مدخلات أو مخرجات الآخرين المناظرين لهم، وأخيراً قد ينتقلون إلى أماكن عمل أفضل عندما يعتقدون أن بها مستوى أفضل من العدالة.

ب - مكافأة أعلى. الزيادة في المكافآت غالباً لا تزعج أغلب الأفراد العاملين بالمنظمات ولكن الأبحاث والدراسات أشارت إلى أنهم قد يقللون من حالة عدم العدالة مقارنة بالآخرين عن طريق الزيادة في مدخلاتهم بالعمل بجهد أعلى أو بوقت أطول أو عن طريق تقليل المخرجات كتخفيض المرتب بنسبة معينة. أما التصرف الرشيد فهو محاولة زيادة المخرجات لتمكينهم من الحصول على نفس المستوى من المكافأة.

جـ - مكافأة عادلة. بمعنى أن الأفراد بالمنظمة يشعرون بأن مدخلاتهم ومخرجاتهم متساوية وكذلك عند مقارنتهم مع المناظرين لهم فلا يوجد اختلاف، وفي هذه الحالة يفترض أن التحفيز موجود. كذلك يشعر الأفراد بأن غيرهم يجب أن يتميز عليهم بمخرجات أكبر عندما يكونون أعلى منهم تعليماً أو أطول خبرة مثلاً.

وفيما يلي تصور لآثار عدم العدالة على الأداء[10]:

أولاً: إذا شعر الفرد بأنه يحصل على مكافأة أقل مما يستحق:

1 - عند حصوله على أجر على أساس القطعة:

أ - تنخفض الجودة.

ب - الكمية تظل كما هي أو تنخفض.

2 - عند حصوله على مرتب ثابت:

أ - الجودة تنخفض.

ب - الكمية تنخفض.

ثانياً: إذا شعر الفرد بأنه يتحصل على مكافأة أكثر مما يستحق:

1 - عند حصوله على أجر على أساس القطعة:

أ - ترتفع الجودة.

ب - تظل الكمية كما هي أو تنخفض.

2 - عند حصوله على مرتب ثابت:

أ - الجودة تنخفض.

ب - الكمية تنخفض.

وقد تواجه تطبيق هذه النظرية بعض الصعوبات تتمثل في صعوبة تحديد المجموعة المناظرة التي يقارن بها الأفراد أنفسهم وكذلك صعوبة تحديد شعورهم حول مدخلاتهم ومخرجاتهم. ولذلك تكون هذه النظرية أكثر قابلية للتطبيق عند الاسترشاد بالأمور الآتية[11]:

1 - يجب أن يدرك المديرون أن العدالة حسب هذه النظرية تعتمد على إدراك العاملين والتي أحياناً قد تكون غير صحيحة.

2 - يجب أن تكون المكافآت قابلة للتعديل لأن شعور العاملين بعدم العدالة قد يؤدي بهم إلى معنويات منخفضة وأداء أقل مما يجب، وبالتالي العمل وفقاً لوجهة نظرهم فيما يتعلق بالمكافأة.

3 - يجب أن يكافأ الأداء العالي بعد أن يتم تحديد معايير واضحة ومحددة لتحديد أي فوارق بين مكافآت الأفراد. وأن يكون المدير قادراً على إقناع الآخرين لماذا بعض الأفراد يتقاضون دخلاً وتقديراً أعلى من الآخرين.

2 - نظرية التوقع Expectancy theory

تعتمد هذه النظرية على المعادلة التي وضعها Victor Vroom «فيكتور فروم» وهي:

الحوافز = التوقع × النتائج «العائد». والتي تعني أن الأفراد بالمنظمة

يمكن حفزهم إذا كانوا يعتقدون أنهم يستطيعون إنجاز مهامهم عندما يكون المقابل متكافئاً مع الجهد المبذول.

وتعتمد النظرية على الافتراضات الآتية:

1 ـ تؤثر العوامل الداخلية.«الحاجات» والعوامل الخارجية «البيئة» في سلوك الفرد.

2 ـ السلوك هو قرار فردي.

3 ـ للأفراد حاجات ورغبات وأهداف مختلفة.

4 ـ يتخذ الأفراد قرارات سلوكية بناءً على إدراكهم وتوقعهم للنتائج.

وبناءً على المعادلة التي وضعها «فروم» فإن هناك عاملين مهمين يجب أخذهما في الاعتبار لتحقيق التحفيز هما[12]:

أ ـ التوقع An expectancy ويعني مدى إدراك الفرد لقدرته على إنجاز الهدف. وبصورة عامة فإن الشخص الذي يتميز بتوقع عالٍ هو الذي يمثل فرصة أكثر للتحفيز، فعندما لا يعتقد الفرد أنه قادر على إنجاز أهدافه من الصعب تحفيزه للوصول إلى تلك الأهداف. كذلك إدراك العلاقة بين الأداء والنتائج والمكافآة، فالذين يتوقعون الوصول إلى النتائج هم الذين يمثلون فرصة أكبر للتحفيز. وأيضاً إذا كان الفرد متأكداً من حصوله على المكافأة فمن المحتمل جداً أن يكون قابلاً للتحفيز، أما إذا كان على غير يقين من ذلك فإن التحفيز يصبح غير مؤكد أيضاً.

ب ـ التكافؤ «الناتج» Valence. ويعني القيمة التي يعطيها الفرد إلى الناتج أو المكافأة المتحققة أو التي ستتحقق وبصورة عامة كلما أعطى الفرد قيمة أعلى للنتائج أو المكافأة كان مهيأ للتحفيز بشكل أفضل.

مما سبق عرضه، نجد أن هذه النظرية تساعد الإدارة على التنبؤ بجهد وأداء ومستوى رضا الفرد عن العمل[13].

وهناك بعض الشروط التي تساعد على تطبيق هذه النظرية وتحفيز العاملين[14]:

1 ـ وضع أهداف واضحة.

2 ـ يجب أن يكافأ الأداء المرتفع، لإن عدم مكافأة المجدين سيؤدي إلى ضعف إنتاجيتهم.

3 ـ التأكد من أن المكافأة لها قيمة وأهمية لدى العامل.

4 ـ إن العاملين يعتقدون أن مديرهم إذا قال شيئاً يريد فعله كالوفاء بالعهد فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها.

6 ـ 3 ـ 2 ـ 3. نظرية التعزيز Reinforcement theory

يرى رواد هذه النظرية أنه لكي تحفز المنظمة العاملين بها يجب فهم ومعرفة العلاقة بين سلوكهم ونتائج هذا السلوك، وبناءً على ذلك يمكن التصرف واتخاذ القرارات التي تدعم السلوك المرغوب فيه، أو التي تبعد السلوك غير المرغوب فيه.

وجاءت هذه النظرية من منطلق أن الفرد دائماً يسلك سلوكاً يعود عليه بالنفع ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحقق ذلك. وكذلك لا يميل إلى السلوك الذي يعود عليه بالضرر ولا يكرر هذا السلوك.

ووضع سكنر Skinner سلوك الفرد كما يلي[15]:

مؤثر ⟵ السلوك كاستجابة ⟵ نتائج السلوك.

حيث إن العاملين من خلال التجربة والخبرة يتعلمون ما يجب عمله **(سلوك) وما** لا يجب عمله (سلوك) بعد إدراك نتائج سلوك معين.

ولكي يتم تعديل السلوك يجب مراعاة أمرين هما:

1 ـ أشكال «أنواع» التعزيز «الدعم». ويوجد أربعة أنواع من الدعم هي:

أ ـ الدعم الإيجابي Positive Reinforcement. وتقوم به الإدارة لتشجيع ولضمان الحصول واستمرار نفس السلوك «الأداء المرغوب» كتقديم مكافأة مناسبة لأحد العاملين نتيجة لمباشرته العمل في الوقت المناسب دائماً. وهذا التعزيز «الدعم» يعتبر حافزاً يؤدي إلى زيادة معدل الأداء.

ب ـ تجنب التعزيز Avoidence Reinforcement. ويسمى بالتعزيز السلبي، ويعني بدل أن تعطي الإدارة مكافأة إيجابية للفرد مقابل إنضباطه في عمله، تقوم الإدارة بتجنب إنهاكه في العمل وتحميله عبئاً كبيراً أو تجنب تأنيبه لأي سبب ولذلك تكون المكافأة سلبية فيكون سلوك الموظف إيجابياً لتجنب أي نتائج سلبية كالتأنيب والتوبيخ، . . . الخ.

جـ ـ الإخماد Extinction. ويستخدم هذا النوع لتقييد السلوك غير المرغوب «مثل التأخير عن العمل» عن طريق التوقف في دعمه بشكل إيجابي، فإذا علم الموظف من خلال خبرته بالعمل أن تأخره عن مواعيد العمل سيؤدي إلى توبيخه وإهانته من قبل مشرفه مما يزعجه أمام زملائه في العمل فإن قيام المشرف بتجاهل هذا الموظف يعتبر ذلك إخماداً له[16].

د ـ العقاب Punishment. يستخدم العقاب لتقييد ولتجنب السلوك غير المرغوب فيه، فالموظف المتأخر عن عمله قد يؤنب من قبل الإدارة على تأخيره ومن أنواع العقاب الخصم المادي: إلغاء الامتيازات الممنوحة للموظف في السابق، وضع الموظف تحت الرقابة المركزة، . . . الخ.

إن استخدام العقاب بأنواعه المختلفة يمكن أن يخفض من معدل الأداء غير المرغوب فيه ولكن بالمقابل قد يسبب سلوكاً آخر غير مرغوب فيه

كانخفاض الروح المعنوية وانخفاض معدل الإنتاجية أو السلوك العدائي كالسرقة مثلاً. لذلك أوصى «سكينر» Skinner باستخدام الإخماد بدلاً من العقاب لتقليل تكرار السلوك غير المرغوب فيه[17].

ويعتبر العقاب أقل الطرق لتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل، ولتوضيح الفرق بين الأربعة أنواع من التعزيز «الدعم» نفترض أن أحد المديرين له موظفة تعمل بالطباعة وعند إعداد إحدى المراسلات وجد أن لها العديد من الأخطاء ودعاها للنقاش معها فيما يتعلق بهذه الأخطاء فيمكن استخدام أحد الأربعة الأشكال الآتية من التعزيز[18]:

سلوك الموظفة	التعزيز	قرار المدير	سلوك الموظفة المعدل
1 ـ الأداء في تحسن	دعم إيجابي	زيادة الثناء والتمجيد	يكرر العمل الجيد
2 ـ الأداء في تحسن	تجنب الدعم	لا يقوم بتأنيبها	يكرر العمل الجيد
3 ـ الأداء لم يتحسن	الإخماد	التحفظ وعدم الثناء والتحميد	لا يكرر العمل غير الجيد
4 ـ الأداء لم يتحسن	العقاب	توجيه تحذير في رسالة رسمية	لايكرر العمل غير الجيد

إن الوصول إلى الأداء أو الجودة المطلوبة من قبل العاملين يتطلب تحفيز العاملين عن طريق مكافأة من حقق المعدلات المطلوبة منهم ومعاقبة أولئك الذين لم يحققوا المعدلات المطلوبة منهم. عندما يخبر المدرس طلابه بقراءة كتاب منهجي دون أن يُعلمهم بوجود امتحان في مادة هذا الكتاب فإن أغلب الطلبة لن يهتموا بقراءة الكتاب ويكتفون بأخذ ملاحظات من المحاضرة ويعتمدون عليها في الإجابة عن الامتحان. أما القلة فهم الذين يقرؤون الكتاب للاستفادة منه في الإجابة عن الامتحان.

2 ـ جدولة التعزيز الموجب Scheduling of positive reinforcement

حتى تقوم الإدارة بمراقبة السلوك لا بد من تحديد زمن تعزيز الأداء. وهناك طريقتان للجدولة هما[19]:

1 - التعزيز المستمر Continuous reinforcement

وهنا يجب أن تقوم الإدارة بتعزيز كل سلوك مرغوب، فمثلاً عندما يعمل العامل على آلة تشتغل بشكل آلي يوجد بها عدّاد (مؤشر) يتعرف العامل على الآلة من خلاله في أي وقت على حجم المنجز من الوحدات التامة الصنع وأن لكل وحدة مقابلاً مادياً معروفاً.

2 - التعزيز المتقطع Intermittent reinforcement

وهنا يتم منح المكافأة على أساس الوقت المنقضي أو على أساس حجم المخرجات. وهناك أربعة بدائل في هذا التعزيز هي:

أ - إعطاء دخل أسبوعي، أوقات راحة مع وجبات كل يوم، ويسمى هذا بجدولة الفترة الثابتة Fixed interral Schedule

ب - إبداء الثناء والتمجيد أثناء العمل، تفتيش مفاجىء على العمل وهذا يسمى بجدولة الفترة المتغيرة Variable interral schedule.

جـ - إعطاء مقابل مادي على كل وحدة منتجة بعد وصول العامل إلى مستوى معين من الإنتاج ويسمى بجدولة المعدّل الثابت Fixed ratio schedule

د - إبداء الثناء والتمجيد للعاملين الجدّيين والمتفوقين، مكافأة أولئك الذين لم يتغيبوا عن العمل لفترة زمنية معينة ويسمى بجدولة المعدل المتغير Variable Ratio Schedule

6 - 3 - 3. التحفيز مع التعزيز Motivation with reinforcement

إن التعزيز الإيجابي هو المحفز الأفضل واستمرار التعزيز هو الأفضل للحصول على السلوك المرغوب والمستهدف، وهذا لا يتم بشكل مناسب إلا بأخذ الأمور الآتية في الاعتبار[20]:

1 - معرفة العاملين لما هو متوقع منهم في أعمالهم بمعنى وضع أهداف واضحة لهم.

2 - منح مكافأة مناسبة لكل العاملين لأن مكافأة شخص معين قد يُفهم عند الآخرين بمثابة عقوبة لهم.

3 - تحديد الوقت المناسب لعملية التعزيز.

4 - عدم مكافأة الأداءغير الجيد.

5 - أن يتم التركيز على الثناء الإيجابي والسلبي دون التركيز على السلبي فقط.

6 - يجب الاستمرار في إبداء الثناء والتمجيد.

7 - إشعار العاملين بأن الإدارة قدمت لهم أشياء نظير قيامهم بأعمالهم.

6 - 4. القيادة الإدارية. Managerial leadership

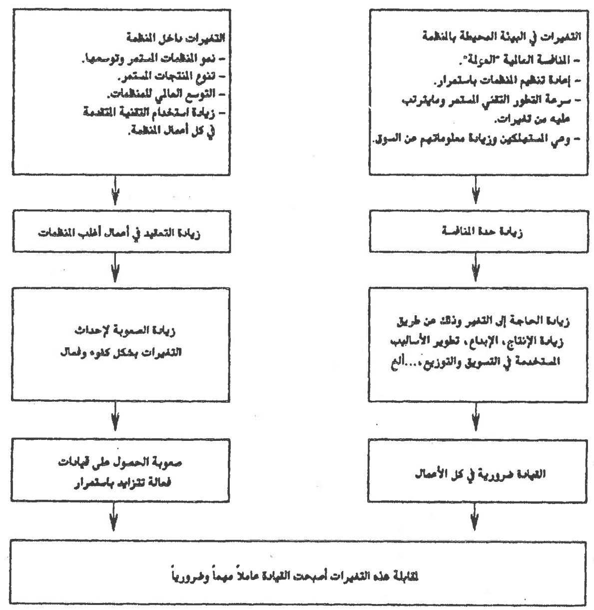
لكي يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة، يحتاج لأن يكون مديراً تتوفر فيه الصفات القيادية، حتى يستطيع التأثير عليهم ودفعهم إلى العمل والإنجاز بروح معنوية مرتفعة وبحماس ذاتي. أي إن الإدارة أوسع نطاقاً من القيادة فبعض المديرين ليسوا قياديين لأنهم لا يملكون القدرة على التأثير في الغير وقد تجد أفراداً تتوفر فيهم الصفات القيادية ولكنهم ليسوا بمديرين فمثلاً قد تجد في الإدارة التي تعمل بها أحد الموظفين أكثر تأثيراً على باقي أعضاء الإدارة من تأثير مدير هذه الإدارة عليهم.

أصبحت القيادة في هذا العصر من بين المواضيع التي تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات وفي أداء المرؤوسين لوظائفهم كما يجب[21].

ونظراً لأهمية القيادة في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها فإن الخبراء

الإداريين والمتخصصين في هذا المجال يرون أنها ستكون الموضوع الأول في القرن الحادي والعشرين[22].

ومن أهم ضرورات القيادة الفعالة اليوم هي مواكبتها وتفاعلها مع التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل بها المنظمة والتغيرات المستمرة داخل المنظمة ذاتها، والشكل (3 ـ 6) يوضح تأثير هذين النوعين من التغيرات[23]:



شكل (3 ـ 6) التغيرات المؤثرة على القيادة

6 ـ 4 ـ 1. تعريف القيادة وأهميتها. Leadership definition and it importance

تعرف القيادة بأنها تلك العملية التي يقوم بمقتضاها المدير «القائد» بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على أعضاء إدارته عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قوة «سلطة» يؤثر بها في سلوك وتصرفات الآخرين[24]. كذلك تعرف القيادة بأنها العملية التي بها يتم التأثير في أعضاء المنظمة لأجل تحقيق أهدافها[25]. وهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة[26]. ويعرفها «كونتز وأودنيل» بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يصبح لديهم استعداد لإنجاز الأهداف المنوطة بهم[27].

ولا يستطيع المدير أن يؤثر في مرؤوسيه ويكون قائداً فعالاً إلا إذا كان متمتعاً بخصائص وقدرات وخبرات ومؤهلات تميزه عن غيره وتجعل من التابعين له على قناعة بآرائه ويشعرون بالمحبة تجاهه وبالانتماء إليه.

مما سبق من تعاريف يمكن أن تعني القيادة ما يلي:

1 ـ القيادة الإدارية بالمنظمة عبارة عن سلطة (قوة) مستمدة من مصادر متعددة، تؤدي إلى إحداث التفاعل بين المدير ومرؤوسيه، بما يضمن تحقيق الأهداف. ويستمد القائد قوة التأثير على مرؤوسيه من مصادر متعددة هي:

أ ـ السلطة الرسمية. هي تلك السلطة التي يستمدها القائد من مركزه الوظيفي.

ب ـ شخصية القائد. بمعنى تمتع القائد بصفات كالأمانة والإخلاص، الثقة بالنفس، العدل، الاتزان، ... الخ تجعل المرؤوسين يمتثلون له

ويطيعونه فيما يريد.

جـ - المهارة والخبرة. وهي معرفة القائد بعمله وقدرته على حل المشاكل المتعلقة بهذا العمل، فهي تؤدي إلى قبول الآخرين له وإطاعته بحكم هذه الخبرة والمهارة.

د - المهارة الإنسانية. وهو قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه بأسلوب يزيد من الثقة المتبادلة، يرفع من الروح المعنوية، مما يعطي للقائد القدرة في التأثير على الآخرين.

هـ - قوة الإجبار. بمعنى تمتع القائد بالقدرة على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم لردع كل من لم يلتزم بواجباته وأدائها كما يجب وذلك عند الحاجة لذلك، وهذا أيضاً يؤدي بالمرؤوسين إلى الامتثال والطاعة لهذا القائد.

2 - القيادة الإدارية صفة يتحلى بها من تتوفر فيه سمات وخصائص القيادة، ولذلك قد يكون المدير قائداً إذا توفرت فيه هذه السمات والخصائص وفي حالة عدم توفرها يبقى مديراً له السلطة الرسمية فقط.

3 - القيادة الإدارية يمكن أن يتصف بها المديرون في أي مستوى من المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) إذا توفرت فيهم سمات وخصائص القيادة.

4 - إن القيادة تتضمن حفز ودفع المرؤوسين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال.

5 - إستجابة المرؤوسين لقائدهم مصدره ثقتهم به في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

6 - 4 - 2. نظريات القيادة Theories of Leadership

القيادة هي أحد المواضيع التي تناولها الكثير من المتخصصين

والمفكرين بالشرح وبتحديد مصادرها وأنماطها، . . . الخ مما أدى إلى ظهور عدة نظريات نقوم باستعراضها فيما يلي:

أولاً نظرية السمات القيادية Leadership traits theory

أشار رواد هذه النظرية إلى أن هناك سمات معينة إذا توفرت في المدير أصبح قائداً إدارياً ناجحاً وتكون هذه السمات تمييزاً له عن غيره من المديرين غير القياديين، ومن هذا المنطلق أجريت الكثير من الدراسات التي تناولت دراسة السمات الواجب توفرها في القائد الناجح. فوفقاً لإحدى الدراسات التي أجريت في عقد التسعينات على أكثر من 300 سمة قيادية والتي يجب توفرها في القائد، ثبت أنه لا توجد قائمة محددة يمكن تطبيقها على كل الحالات[28]. وفي دراسة أخرى أجريت في سنة1971 على أكثر من 300 مدير يعملون في 90 شركة أعمال بأمريكا تبين أن هناك ستّ سمات للقائد الفعال مرتبة حسب أهميتها كما يلي[29]:

1 - القدرة على الإشراف (إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين).
2 - الحاجة إلى الإنجاز الوظيفي (كالبحث عن المسؤولية والتحفيز).
3 - الذكاء (إظهار الحكم الصحيح عن الأشياء).
4 - الحسم (حل المشاكل في الوقت المناسب).
5 - الثقة في النفس (التعامل مع الأعمال الصعبة بثقة عالية).
6 - المبادرة (البداية بالعمل وإنجازه قبل الآخرين).

وفي الفكر الإداري الإسلامي أشار المفكرون إلى الخصائص والسمات القيادية التي يجب أن يتحلى بها الرئيس في الدولة (القائد) فمثلاً أبو نصر الفرابي (873 - 950) في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة) تكلم فيه عن الدولة النموذجية وذكر عدداً من سمات القائد الناجح كالذكاء، اللياقة، الحزم، العدل، الصدق، العلم، عدم الإسراف في المأكل والمشرب، الابتعاد عن

الملذات وحب المال. كذلك نصح الغزالي (1059 ـ 1111) في كتابه (التبر المسبوك في نصيحة الملوك) قواد الدولة بأن يتحلوا بالعدالة والفطنة والصبر والتواضع[30].

وبصورة عامة فإن جميع الدراسات تتفق بأن القائد الناجح يتميز عن غيره ببعض الصفات والسمات إلا أن هذه الدراسات لم تحدد قائمة محددة لهذه السمات والصفات. ومن المآخذ على هذه النظرية إهمالها لدور المرؤوسين في نجاح القيادة، وعدم تفريقها بين السمات من حيث الأهمية وتجاهلها لتحديد درجة تأثير عوامل البيئة المحيطة على القيادة[31].

ثانياً نظريات القيادة السلوكية Behavioral leadership Theories

مع بداية عقد الأربعينات انتقل الباحثون في مجال القيادة من دراسة السمات القيادية إلى دراسة سلوك القائد وما هي الأساليب الناجحة في القيادة عند مواجهة القائد لظروف مختلفة، وبالتالي حاولت هذه النظريات التمييز بين سلوك القائد الفعال وسلوك القائد غير الفعال من خلال الأسلوب الذي يستخدمه عند قيادة الآخرين، وقبل أن نستعرض أساليب القيادة يمكن تعريف الأسلوب القيادي بأنه عبارة عن سلوك المدير مع مرؤوسيه وكيفية تعامله معهم للتأثير فيهم بفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وفي إحدى الدراسات التي أجريت بأمريكا تحت إشراف كل من «كورت لوين» Kurt Lewin «ورونالد لبت» Ronald Lippt و«ريلف وايت» Relph whilte والتي حددوا فيها ثلاثة أساليب للقيادة هي[32]:

1 ـ الأوتوقراطي. وفيه يكون المدير مركزي السلطة يتخذ القرارات ويخبر المرؤوسين بما سيقومون به وذلك بالإشراف المباشر عليهم ولا يهتم بالجوانب الإنسانية للعنصر البشري وهذا الأسلوب يتفق مع افتراضات نظرية (س) التي أشرنا إليها سابقاً.

2 ـ الديمقراطي. وفيه يشجع المدير مرؤوسيه على المشاركة في اتخاذ

القرارات ويعمل معهم مشاركة بتحديد الأعمال التي يقومون بها ويكون الإشراف وفقاً لهذا الأسلوب غير المباشر والسلطة غير المركزية ويراعي في قيادته الجوانب الإنسانية للعنصر البشري. وهذا الأسلوب يتفق مع افتراضات نظرية (ص) التي أشرنا إليها سابقاً.

3 ـ عدم التدخل. وفيه يعطي المدير لمرؤوسيه الحرية الكاملة في اختيار أسلوب العمل الذي يريدون، بمعنى إعطائهم السلطة الكاملة في عملهم وتركهم يتخذون القرارات بأنفسهم دون الرجوع إليه.

ومن بين النماذج التي ركزت على القيادة من خلال الأساليب المستخدمة ما يلي:

1 ـ نموذج الشبكة للقيادة.

بعد إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة في الجامعة الأمريكية قدم «موتون بلاك» Mouton Blake ما يسمى بالشبكة الإدارية[33]، والتي فيما بعد طورت لتصبح شبكة القيادة[34]، وتعتمد أساساً على بعدين للقيادة هما:

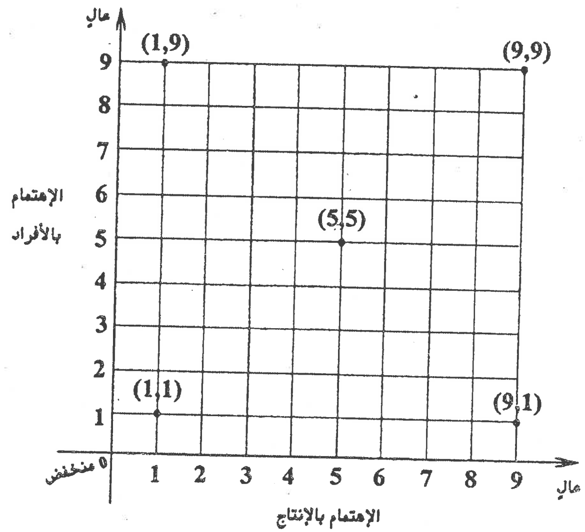
- الاهتمام بالأفراد بالمنظمة على المحور الرأسي للشبكة ويمتد من صفر إلى تسعة.

- الاهتمام بالإنتاج بالمنظمة على المحور الأفقي للشبكة ويمتد من صفر إلى تسعة.

حيث إن التسعة تعبّر عن أقصى اهتمام وصفر أقل اهتمام في كلا البعدين. بمعنى أن الشبكة احتوت على 81 احتمالاً «أسلوباً قيادياً» للاهتمام بالأفراد والإنتاج بالمنظمة وذلك عند كل تقاطع في الشبكة بين الإحداثيات الأفقية والرأسية. وقام الباحثون بتوزيع صحيفة استبيان تهدف إلى قياس مدى الاهتمام بهذين البعدين، وكنتيجة لهذه الدراسة تم التركيز على خمسة أساليب قيادية رئيسية كل منها تعكس قدراً من الاهتمام بالأفراد والإنتاج. والشكل (4 ـ 6) يوضح الأساليب الآتية[35]:

1 - القائد الضعيف. والذي تمثله النقطة (1، 1) على الشبكة ويتسم القائد بإعطاء أقل اهتمام بالأفراد والإنتاج معاً ويؤدي أقل مستوى من واجباته ليبقى في وظيفته وتكون المنظمة وفقاً لهذا الأسلوب في الطريق إلى الانهيار والخروج من العمل إلى الإفلاس.

2 - قائد الإذعان للسلطة. والذي تمثله النقطة (9، 1) على الشبكة ويتسم القائد بتركيزه على الإنتاج وعدم إعطاء الاهتمام الملائم للأفراد حيث إنه يعامل الأفراد كالآلات.



الشكل (4 ـ 6) الشبكة الإدارية

3 - قائد النادي. والذي تمثله النقطة (1، 9) على الشبكة ويتسم القائد بتركيزه على الاهتمام بالأفراد دون الإنتاج حيث يحاول خلق مناخ مناسب للعاملين على حساب الاهتمام بالإنتاج وأداء الوظائف المتعلقة به.

4 - قائد وسط الطريق. والذي تمثله النقطة (5، 5) على الشبكة ويتسم القائد بالتوازن في تركيزه بين الإنتاج والأفراد حيث يحاول الحفاظ على أقل مستوى من الأداء والإنتاج وفي نفس الوقت الروح المعنوية المرضية بين الأفراد. إلا أن هذا سيكون على حساب الكفاءة الإدارية العالية في الأداء على البعدين.

5 - قائد الفريق. والذي تمثله النقطة (9، 9) على الشبكة ويتسم القائد باهتمامه العالي بالأفراد والإنتاج معاً للحصول على أعلى مستوى من الأداء ورضا الأفراد. وهذا الأسلوب يحقق الكفاءة الإدارية العالية على البعدين. ويعتبر هذا الأسلوب هو الأفضل للاستخدام في الكثير من المواقف والظروف التي تواجه المدير بالمنظمة.

ثالثاً: نظريات القيادة الموقفية Situational Leadership theories

حاولت هذه النظرية تحديد أفضل أسلوب للقيادة والذي يصلح للاستخدام في كل المواقف والحالات. إلا أن الكثير من الدراسات والأبحاث أثبتت أنه لا يوجد أسلوب قيادي محدد صالح لكل الحالات والمواقف، لذلك فالمديرون في حاجة إلى إتباع أساليب قيادة مختلفة اعتماداً على الحالة التي يواجهونها[36].

ومن النماذج التي قدمتها هذه النظريات ما يلي:

1- نموذج القيادة الموقفية «الفيدلر» Fiedler's contingency theory of Leadership

في سنة 1951 بدأ Fred. E. Fiedler في تطوير ما يسمى بالنظرية الموقفية للقيادة، حيث حاول أن يربط بين الموقف والأسلوب القيادي، ويرى «فيدلر» أن هذا يتم بما يلي:

1 ـ بتحديد الأسلوب القيادي، هل مثلاً هو موجه بالوظيفة أم بالعلاقات مع الأفراد بالمنظمة.

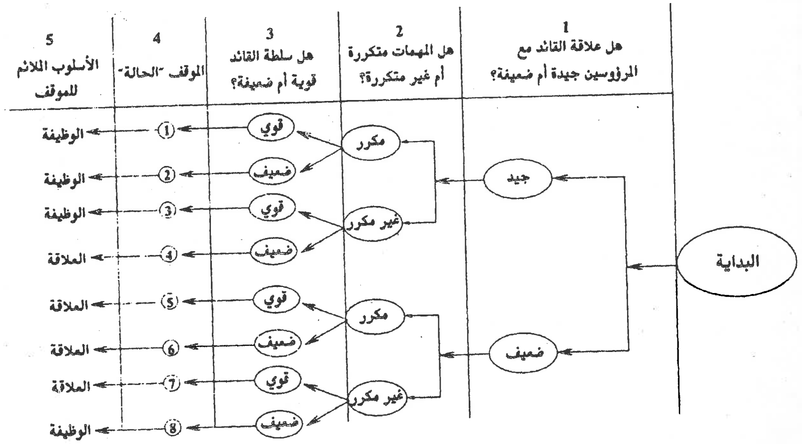
2 ـ جاذبية الموقف والذي يعني الدرجة التي بها يخول الموقف القائد للتأثير على مرؤوسيه، والجاذبية تعتمد على ثلاثة متغيرات نعرضها حسب أهميتها فيما يلي[37]:

أ ـ علاقة القائد مع أعضاء مجموعته (ثقة، احترام، قبول متبادل، بين الطرفين) حيث إن العلاقة الجيدة تؤدي إلى خلق موقف مرغوب يمكن السيطرة عليه.

ب ـ وجود ملاك وظيفي وملاك قوى عاملة بمعنى وجود بنيان للعمل (هل الأنشطة متكررة بالوظيفة، واضحة يمكن فهمها) مما يزيد من وضوح الموقف، وإمكانية سيطرة القائد عليه.

جـ ـ سلطة المركز الوظيفي (هل للقائد السلطة الكاملة للمكافأة والعقاب والتحفير حيث القائد الأكثر سلطة أكثر تأثيراً وبالتالي أكثر سيطرة على الموقف من جميع جوانبه).

ووفقاً لهذا النموذج فتحديد الأسلوب القيادي الملائم يعتمد على الإجابة على ثلاثة أسئلة كما هو موضح بالشكل (5 ـ 6).



الشكل (5 ـ 6) نموذج «فيدلر» للقيادة

إذا كان الأسلوب القيادي للمدير يتفق مع الموقف لا يقوم بتغيير شيء، أما إذا لم يتفق الأسلوب القيادي له مع الموقف فيجب عليه تغيير الموقف ليتفق مع أسلوبه القيادي. ويرى بعض المعارضين لهذا النموذج أنه قد يغير القائد أسلوبه بدل أن يغير الموقف الذي أمامه.

2 ـ نموذج الأساليب السبعة للقيادة:

قدم كل من «روبرت تانينبوم» Robert Tannenbaum و «وارين سكمدت» Warren schmidt نموذجاً يتضمن أن السلوك القيادي يقع على خط

متصل بين التركيز على الرئيس في أحد الأطراف والتركيز على قيادة المرؤوس في الطرف الآخر، معتمداً في ذلك على من يصنع القرار[38]. كما هو موضح بالشكل (6 ـ 6).

الأسلوب الأوتوقراطي						أسلوب المشاركة
1	2	3	4	5	6	7
القائد يصنع القرار ويوصله إلى المرؤوسين كل على حدة أو جماعة بدون مناقشة وقد يكون شفهياً أو مكتوباً	القائد يصنع القرار ويُعلم به المرؤوسين عن طريق محاضرة أو جلسة لإقناعهم لماذا هذا هو الصحيح ويمكن أن يكون كتابة	القائد يقدم الأفكار ويشجع المرؤوسين على إبداء الرأي	القائد يقدم القرار مؤقتاً لتحقيق التغيير	القائد يقدم المشكلة ليحصل على الحلـول المقترحة ثم يأخذ القرار	القائد يعرف المرؤوسين بالحدود ثم يأمـــر المرؤوسين باتخاذ القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصنع القرار باستمرار ولكن ضمن الحدود المعروفة

الشكل (6 ـ 6) الأساليب السبعة للقيادة

وقبل اختيار أحد هذه الأساليب السبعة يجب على القائد أن يدرس العوامل الثلاثة الآتية:

1 ـ عوامل تتعلق بالمدير. حيث إن المدير يفضل أحد الأساليب معتمداً في ذلك على خبرته وتوقعاته للمستقبل والقيم والخلفية التي يحملها والمعرفة والشعور بالأمان والثقة في مرؤوسيه.

2 ـ عوامل تتعلق بالمرؤوسين. حيث يفضل المرؤوسين الأسلوب القيادي الذي تم اختياره كنتيجة للخبرة والتوقعات للمستقبل ويمنح المدير حرية أكبر في اتخاذ القرار إذا شعر بأن مرؤوسيه يميلون إلى الاستقلالية في التصرف، ولهم رغبة في تحمل المسؤولية ولهم المعرفة الكافية بمجال اتخاذ القرار ولديهم ارتباط بأهداف المنظمة.

3 ـ عوامل تتعلق بالبيئة. مراعاة البيئة المتعلقة بالمنظمة كحجم المنظمة وهيكلها ومنافسيها وأهدافها، والمناخ التنظيمي والقيود الخارجية كالثقافة

والمجتمع والقانون، . . . الخ. وواجه هذا النموذج انتقاداً يتمثل في صعوبة وقت استخدام الأسلوب القيادي.

3 ـ نموذج مسار الهدف للقيادة Path - gool leadership model

قام «روبرت هاوس» Robert house بتطوير نموذج مسار الهدف للقيادة[39]. وكان هدف هذا النموذج هو تحديد أهداف المرؤوسين وتوضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف باستخدام أحد أربعة أساليب للقيادة. ويركز هذا النموذج على كيف أن القائد يؤثر على مشاركة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم والطرق التي يتبعونها لتحقيقها وذلك من خلال:

1 ـ إزالة أية عوائق وعراقيل تعترض الوصول للهدف.

2 ـ توضيح المهمة التي يجب إنجازها من قبل المرؤوسين.

3 ـ إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحقيق درجة من الرضا عن العمل.

والشكل (6 ـ 7) يبين استخدام العوامل المتعلقة بالموقف لتحديد الأسلوب القيادي الذي يؤثر في تحقيق الأهداف خلال الأداء المطلوب والرضا عن العمل.

ومن المآخذ على هذا الأسلوب هو صعوبة تحديد أي الأساليب مناسب «في أي موقف» ومتى يتم تطبيقه.



شكل (7 ـ 6) نموذج مسار الهدف للقيادة

4 ـ نموذج القيادة المعياري Normative leadership Model

بناءً على الدراسات التي أجراها «فيكتور فروم» Victor Vroom و«فيليب بيتون» Philip yetton في مجال اتخاذ القرارات الإدارية قدما نموذجاً مضمونه أن هناك درجات مختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار وبناء على هذا الرأي هناك خمسة أساليب للقيادة تتلاءم مع مواقف مختلفة[40]، كما هو بالشكل (8 ـ 6).

ولتحديد أحد هذه الأساليب القيادية يجب الإجابة على ثمانية أسئلة، تعتمد إجابتها على بعضها البعض كما يلي:

1 ـ هل هناك متطلبات للجودة مثل ضرورة وجود حل واحد مطلوب بحيث يكون أفضل من غيره؟

2 ـ هل توجد المعلومات الكافية لاتخاذ القرار الجيد؟

3 ـ هل تمت هيكلة المشكلة؟

4 ـ هل قبول المرؤوسين للقرار مهم لفعالية تطبيقه؟

5 ـ إذا تم اتخاذ القرار بواسطة القائد لوحده. هل يقبل من طرف المرؤوسين بشكل مؤكد؟

6 ـ هل يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف التنظيمية والتي ستحقق بواسطة حل المشكلة؟

7 ـ هل الصراع بين المرؤوسين محتمل في الحلول المفضلة؟

8 ـ هل لدى المرؤوسين المعلومات الكافية لاتخاذ القرار المناسب؟

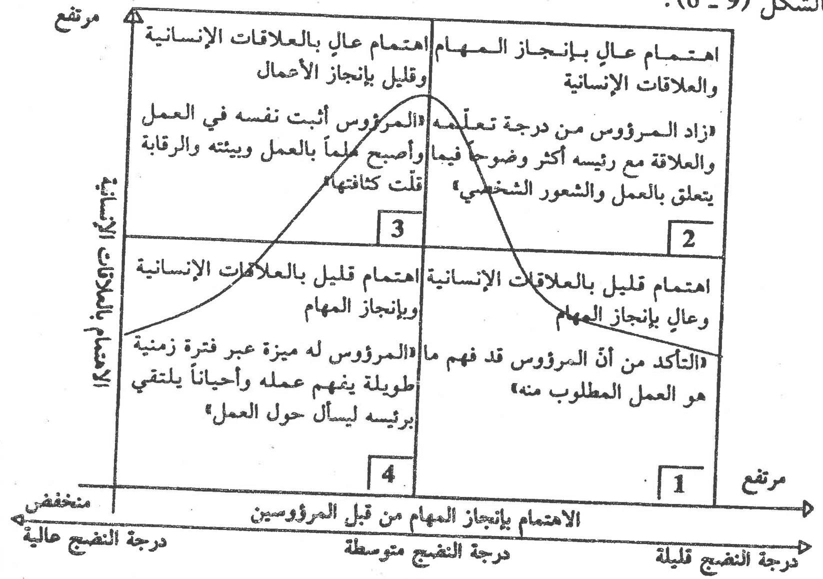
القيادة تتركز حول العمل ⟵			⟶ القيادة تتركز حول مشاركة الأفراد	
قدر استخدام المدير للسلطة			قدر حرية المرؤوسين في المشاركة في الإدارة	
1	2	3	4	5
القائد يتخذ القرارات باستخدام المعلومات المتاحة	القائد يتحصل على المعلومات من المرؤوسين ويتخذ القرار لوحده بناء على هذه المعلومات ويمكن إخبار المرؤوسين بالمشكلة.	القائد يقابل بشكل انفرادي المرؤوسين لشرح الحالة ويتحصل على المعلومات والأفكار التي تساعد على حل المشكلة ثم يقوم القائد بوضع الحل النهائي لوحده	القائد يقابل بشكل جماعي المرؤوسين لشرح الحالة والحصول على المعلومات والأفكارالتي تساعد على حل المشكلة ويتخذ القرار بعد إجراء هذا الاجتماع	القائد يجتمع بالمرؤوسين كمجموعة لشرح الحالة ويتخذ القرار بواسطة المجموعة ككل ولكن بتأثير القائد على مجموعته.

شكل (8 ـ 6) نموذج القيادة المعياري

5 ـ نموذج مستوى نضج المرؤوسين للقيادة

هذا النموذج هو أحد النماذج التي دعمت النظرية الموقفية للقيادة،

ورواد هذا النموذج هما «باول هيرسي» Paul Hersy و«كنيث بلانشارد» Kenneth Blanchard، حيث قاما من خلال هذا النموذج بتقديم أربعة نماذج للقيادة تربط بين مستوى نضج المرؤوسين «الرغبة في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية والقدرة والخبرة» وبين الموقف الراهن(41). أي أن على المدير أن يستخدم الأسلوب القيادي بما يتفق مع المرحلة التي يمر بها نضج المرؤوسين. وهناك أربع مراحل تمر بها العلاقة بين المدير ومرؤوسيه متأثراً بعاملين هما: الأول درجة الاهتمام بإنجاز المهام من قبل المرؤوسين ويكون على المحور الأفقي والذي يعتمد على مستوى نضجهم. أما العامل الثاني فهو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل المدير ويكون على المحور الرأسي. كما بالشكل (9 ـ 6).



شكل (9 ـ 6) نموذج مستوى نضج المرؤوسين للقيادة

والمراحل التي تمر بها العلاقة بين المدير ومرؤوسيه تؤدي بالمدير لاستخدام أساليب قيادية مختلفة باختلاف خصائص كل مرحلة كما يلي:

- المرحلة الأولى (المربع الأول). ويستخدم المدير أسلوب إعطاء التعليمات والأوامر للمرؤوسين اللازمة للوصول إلى تحقيق أكبر قدر من إنجاز الأعمال، وهذا ما يحدث عندما يبدأ المرؤوس عمله بالمنظمة حيث يحتاج إلى توجيه وإرشاد يتعلق بإنجاز مهامه.
- المرحلة الثانية (المربع الثاني). ويستخدم المدير أسلوب بيع القرارات وهي عملية يمهد فيها المدير لقبول المرؤوسين لقراراته قبل الحصول على القبول الفعلي لهذه القرارات، حيث إن القائد بهذا الأسلوب زاد من اهتمامه بالأفراد وإقناعهم بقراراته وكذلك بإنجازهم للمهام المنوطة بهم.
- المرحلة الثالثة (المربع الثالث). ويستخدم المدير أسلوب المشاركة وذلك بسبب زيادة قدرة ومهارات الأفراد في العمل وبالتالي لا حاجة بدرجة كبيرة لممارسة الأساليب السابقة «التوجيه» لعدم التركيز على إنجاز المهام، وبدلاً من ذلك إشراك المرؤوسين وإشعارهم بالمسؤولية وقيمتهم بالمنظمة والاهتمام بالعلاقات معهم.
- المرحلة الرابعة (المربع الرابع). ويستخدم المدير أسلوب التفويض حيث أصبح لدى المرؤوسين ثقة أكثر في أنفسهم نتيجة للخبرة الطويلة بالمنظمة وبالتالي يميلون إلى الاعتماد على النفس والرقابة الذاتية وبالتالي لا داعي للاهتمام الكبير من قبل القائد بإنجاز المهام وكذلك بالعلاقات الإنسانية.

6 ـ 5. الاتصال بالمنظمة Communication in organization

مزاولة الفرد لأي نشاط (اجتماعي، صناعي، اقتصادي، سياسي، ... الخ) في هذه الحياة وفي أي مكان (البيت، المصنع، المدرسة، ... الخ) يتطلب منه اتصالاً ليتمكن من إنجاز نشاطه، وقد يكون هذا الاتصال بينه وبين شخص آخر (رئيسه، مرؤوسيه، زميله، ... الخ) أو بينه وبين مجموعة (مرؤوسين، زملاء، ... الخ).

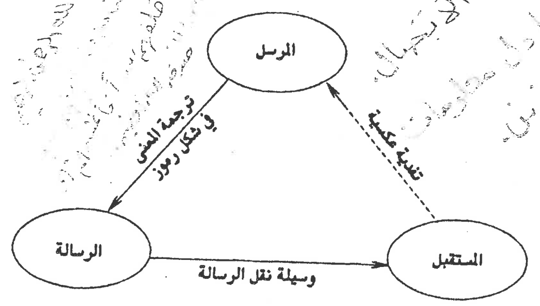
والاتصال بالمنظمات يعتبر كالعصب الذي يحرك كل أجزاء الجسم

للإنسان، لتأدية مهامها، فلا يمكن أن يقوم أي عضو بالمنظمة بإنجاز أي عمل إلا ويمارس عملية الاتصال مع الآخرين. ففي إحدى الدراسات وجد أن 75% على الأقل من العمل اليومي في جميع مستويات المنظمة ينفق في الاتصالات و75% من الذي نسمعه يكون غير دقيق و75% من الذي نسمعه بوضوح ودقة ننساه خلال ثلاثة أسابيع، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الاتصال مهارة ضرورية داخل العمل وفي نفس الوقت هي المهارة التي يحتاج إليها أكثر العاملين بالمنظمة[42].

6 ـ 5 ـ 1. مفهوم الاتصال. Communication concept

عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصال بأنه تبادل للأفكار أو المعلومات للتوصل إلى تفاهم متبادل وبناء علاقات إنسانية جيدة[43]. ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن تبادل الحقائق والأفكار بين شخصين أو أكثر[44]. كذلك تم تعريفه بأنه أي سلوك من طرف مصدر معين بغرض نقل معنى مطلوب إلى مستقبل هذا السلوك حيث ينتج عن ذلك استجابة سلوكية مرغوبة عند ذلك المستقبل[45] وأخيراً يعرف بأنه عملية نقل المعلومات والمعاني[46].

من التعريفات السابقة للاتصال يتضح أن للاتصال ثلاثة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة كما هو موضح بالشكل (10 ـ 6)



شكل (10 ـ 6) عناصر الاتصال

- المرسل (المتصل) هو الشخص الذي يريد نقل معلومة إلى طرف آخر.
- المستقبل (المتصل به) هو الشخص الذي يستلم المعلومة من المرسل ويدرك معناها ويستجيب لها بالطريقة المناسبة.
- الرسالة. هي التي تمثل المعاني المراد نقلها من المرسل إلى المستقبل.

وعند وصول الرسالة إلى المستقبل ينتج عن ذلك فهم الرسالة وصدور ردة فعل تجاه المرسل «وهنا يصبح المستقبل مرسلاً والمرسل مستقبلاً» وهو ما يسمى بالتغذية العكسية.

ويهدف الاتصال بالمنظمات إلى تحقيق ما يلي:

1 ـ الحصول على المعلومات من الآخرين والتي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم الخطط للأنشطة.

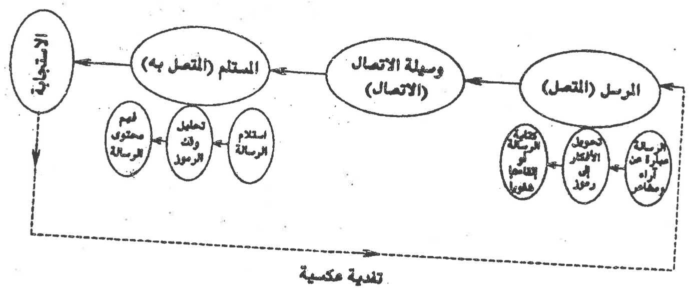
2 ـ نشر المعلومات إلى الآخرين بالمنظمة وذلك بقصد التوضيح وزيادة الفهم لما يجري بالمنظمة من رسم للسياسات والخطط واتخاذ القرارات.

3 ـ ممارسة التأثير على الآخرين بهدف دعم ما هو مناسب من تصرفات واتجاهات وتغيير ما هو غير مناسب وذلك بما يخدم أهداف المنظمة.

4 ـ إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة والعمل على التنسيق فيما بين هذه الأجزاء وذلك بما يخدم أهداف المنظمة.

6 ـ 5 ـ 2. طبيعة عملية الاتصال. Nature of communication process

في ضوء ما سبق عرضه فإن عملية الاتصال تتم وفق خطوات معينة وبوجود عناصر محددة لتحقيق نقل المعنى من المرسل إلى المستقبل بوضوح دون وجود أي تشويش أو تحريف. والشكل (11 ـ 6) يوضح خطوات عملية الاتصال والعناصر المكونة لها.



شكل (11 ـ 6) خطوات عملية الاتصال

من الشكل (11 ـ 6) يتضح أن عملية الاتصال تتم كالتالي:

1 ـ المرسل: (المتصل) وهو الطرف الأول بعملية الاتصال ويقوم بما يلي:

أ ـ تحديد الهدف من الاتصال. بداية لا بد أن يكون للمرسل هدف يريد تحقيقه من خلال قيامه بعملية الاتصال وهذا الهدف هو أساس نشوء عملية الاتصال ومحفز المرسل للقيام بها. فمثلاً اتصال المرؤوس برئيسه بالمنظمة من أجل إقناعه بضرورة الزيادة في حجم الإنتاج نظراً للمعلومات المتوفرة عن رواج السلعة في السوق. ويجب أن يكون الهدف من الاتصال واضحاً بحيث تحققه الرسالة التي يريد المرؤوس مثلاً توصيلها لرئيسه[47].

ب ـ تجميع الأفكار والآراء وتحويلها إلى رسالة. وبوضوح الهدف يبدأ المرسل (المتصل) في تجميع الأفكار والآراء التي يريد إرسالها بطريق الحديث الشفوي أو الكتابي أو عن طريق الرسم والتي يعتقد أنها تحقق الهدف من الاتصال، وبمجرد الانتهاء من تجميعها يبدأ في تحويلها وصياغتها في شكل كلمات، عبارات، رموز، إشارات، . . . الخ، والتي تفي بتوصيل المعنى

المقصود من الرسالة والتي من الممكن فهمها من قبل المرسل إليه «المتصل به» فكما أشرنا مثلاً أن المرؤوس قد يجهز بعض البيانات والمعلومات التي تبين حاجة السوق إلى المزيد من السلع التي تنتجها المنظمة لإقناع رئيسه بزيادة حجم الإنتاج ومقابلة الطلب المتزايد في السوق.

2 ـ وسيلة الاتصال:

بعد إعداد الرسالة من قبل المرسل في شكلها النهائي ينتقل إلى مرحلة اختيار القناة التي سيتم بها توصيل الرسالة «وسيلة الاتصال» ووسيلة الاتصال هي الكيفية التي يتم بها نقل مضمون الاتصال إلى المستقبل. وفي هذه المرحلة توجد ثلاثة خيارات لتوصيل الرسالة، شفهياً، كتابياً أو بواسطة حركات أعضاء الجسم المختلفة، وهنا يجب على المرسل أن يختار القناة المناسبة لتحقيق الهدف من عملية الاتصال، حيث إن أي خطأ في اختيارها قد يؤدي إلى تشويش أو عدم وصول الرسالة كما يجب.

3 ـ المستلم: (المتصل به)

بعد اختيار المرسل للقناة المناسبة لإرسال الرسالة، يقوم بإرسالها لتصل إلى المستلم (المتصل به) وعملية نقل الرسالة بين المتصل والمتصل به قد تواجه بعض العوائق التي قد تسبب تشويشاً وتأثيراً سلبياً على فهم المتصل به للرسالة بالشكل المطلوب ومن أمثلة العوائق التي تحدث ما يلي:

أ ـ انقطاع في نقل الرسالة إلى المتصل به كحدوث لصوت آلة مزعج، أو أصوات بعض الأفراد، أو الحديث من قبل طرف ثالث بين المتصل والمتصل به. . . الخ، وهذا يؤدي إلى صعوبة فهم أو سماع الرسالة من قبل المتصل به. ولعلاج هذه العوائق وغيرها يجب على المتصل والمتصل به أن يهتما بما يحيط بهما من عوامل قد تؤثر سلبياً على الاتصال فيما بينهما.

ب ـ عدم توفر الثقة بين المتصل والمتصل به مما يؤدي إلى عدم قبول

كليهما لرسالة الآخر[48] وللتغلب على هذه المشكلة يجب على المرسل أن يكون ذا ثقة من قبل الآخرين وعليه تجنب أي موقف يفقده هذه الثقة.

4 ـ الاستجابة:

بعد أن يفهم ويدرك المتصل به محتوى الرسالة الموجهة له من المرسل، يقوم بإعطاء معلومات راجعة للمرسل، وهي عبارة عن ردود الفعل التي تحدثها عملية الاتصال لدى المستقبل، وقد تكون في شكل سلوك معين أو إعادة إجراء اتصال عكسي من المتصل به إلى المرسل لتوصيل معلومات معينة لها علاقة بالاتصال الأول.

5 ـ التغذية العكسية:

وهي معلومات تصل إلى المتصل لتؤكد له درجة فهم المتصل به لمحتوى الرسالة التي بعثها وتحقيق الهدف الذي تم من أجله، وقد تؤدي التغذية العكسية إلى القيام بإجراء اتصال آخر من طرف المتصل بدعم الاتصال الأول أو يعدل منه.

6 ـ 5 ـ 3. أنواع الاتصالات Types of communications

يمكن تصنيف الاتصالات إلى أربع مجموعات كما يلي:

1 ـ الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر.

ـ الاتصال المباشر. هو مواجهة المرسل (المتصل) للمستقبل (المتصل به) مباشرة وحدوث تبادل المعاني بينهما وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف مثلاً.

ـ الاتصال غير المباشر. مثل الذي يتم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عبر المجلات والجرائد ولوحات الإعلان، ... الخ، باستخدام الصور والنماذج التي تنقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل.

2 ـ الاتصال الهابط والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي.

وهذا ما يحدث بالمنظمات الرسمية عبر خطوط الاتصال. فالاتصالات الهابطة. تعني من أعلى إلى أسفل والمتمثلة في تلك الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الرؤساء (مستويات إدارية أعلى) إلى المرؤوسين (مستويات إدارية أدنى) ويزيد استخدام هذا النوع من الاتصالات في المنظمات التي تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة.

أما الاتصالات الصاعدة. فتعنى من أسفل إلى أعلى وهي المتمثلة في تلك الآراء والمقترحات والمعلومات والشكاوي الصادرة من المرؤوسين (مستويات إدارية أدنى) إلى الرؤوساء (مستويات إدارية أعلى) ويزيد استخدام هذا النوع من الاتصالات في المنظمات التي تتبع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. أما الاتصالات الأفقية. فتتم بين الأفراد بنفس المستويات الإدارية فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة، وذلك بهدف التنسيق فيما بينها.

3 ـ الاتصال الشفهي والكتابي والإيمائي.

الاتصال الشفهي. هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بصورة غير مكتوبة وعادة ما يكون مباشراً بينهما (مقابلة، بواسطة الهاتف، الإذاعة المسموعة، الاجتماعات، المحاضرات، ... الخ)، حيث يتصف بالسرعة والتفاعل بين المتصل والمتصل به، بما يضمن تحقيق هدف الاتصال، إلا أنه يأخذ وقتاً طويلاً للتفاهم وأحياناً يحدث إساءة لفهم كل منهما للآخر.

الاتصال الكتابي. هو الاتصال المكتوب الذي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة وسائل مختلفة مثل، الرسائل الخاصة، التقارير، الصور، الرسومات، الإشارات، التعليمات، الأوامر، الجرائد، المجلات، لوحات الإعلانات، البريد الإلكتروني، .... الخ، وتكتب الرسالة المتضمنة لآراء وأفكار المرسل بأسلوبه الخاص.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بإمكانية الاحتفاظ بالرسالة، إلا أنه يحتاج إلى حسن التعبير والوضوح لضمان فهم الرسالة، ويأخذ وقتاً طويلاً عند إعداده.

الاتصال الإيمائي. هو تلك الرسائل التي ترسل بدون كلمات فيعتمد المرسل على تحريك بعض أعضاء الجسم المختلفة كالرأس والعين وبقية أطراف الجسم، وتعبيرات الوجه المختلفة، ويمكن ملاحظة ذلك في لغة الصم والبكم. كما يمكن استخدام هذا النوع من الاتصال أثناء القيام بالاتصال الشفهي، فالإنسان عادة ما يؤكد كلامه بإحداث حركة ما أثناء الكلام.

4 ـ الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يحدث في نطاق شبكة الاتصالات الرسمية بالمنظمة وعبر خطوط السلطة بها، والذي عادة ما يخضع لقواعد ولوائح وقوانين المنظمة وقد يكون هابطاً أو صاعداً أو أفقياً.

أما الاتصال غير الرسمي. فهو الذي لا يتم وفقاً لخطوط السلطة أو يكون خاضعاً لقوانين ولوائح وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات غير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته.

6 ـ 5 ـ 4. معوقات عملية الاتصال. Barriers of communicationمن خلال الدراسات والتجارب التي أجريت على عملية الاتصال بالمنظمات، وجد أن هناك بعض العراقيل التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال لأهدافه المرسومة، ويمكن حصر هذه العراقيل فيما يلي[49]:

1 ـ الرسالة غير واضحة في عباراتها، عدم ترابط الأفكار والمعاني، قصور في اللغة المكتوبة بها، رداءة الخط، . . . الخ، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها.

2 ـ ترجمة الرسالة خطأً عند استلامها مما يؤدي إلى عدم فهم مضمونها وكذلك القصور في إعداد رسالة واضحة عند الاعتماد على هذه الترجمة، كما يحدث عند المديرين الذين يستقبلون رسائل من مستويات إدارية أعلى، وبناء عليها يعدون ويرسلون رسائل أخرى إلى مستويات إدارية أدنى.

3 ـ زيادة الفاقد في مضمون الرسالة عند مرورها بأكثر من مرحلة كما يحدث في الرسائل التي ترسل من الإدارة العليا (قمة الهرم التنظيمي) إلى أدنى مستوى إداري (أسفل الهرم التنظيمي) مروراً بكل المستويات الإدارية بينهما، حيث يؤدي هذا إلى فقدان الرسالة لكثير من محتوياتها التي قد تكون أحياناً جوهرية، وخاصة في الاتصال الشفهي.

4 ـ عدم الانتباه والتركيز عند استقبال الرسائل من المديرين الآخرين «المرسلين» أياً كان مستواهم يؤدي إلى عدم الإلمام بالموضوع الذي بشأنه حدثت عملية الاتصال مثل ما يحدث في الاجتماعات واللقاءات بين المديرين والمرؤوسين بخصوص العمل.

5 ـ عدم منح الوقت الكافي لفهم الرسالة والعمل بمضمونها، فمثلاً أي تغيير يتعلق بطرق العمل بالمنظمة يتطلب من الموظف وقتاً وجهداً لوجود مقاومة التغيير في بيئة العمل.

6 ـ عدم الثقة في المتصل قد يؤدي إلى الفشل في العمل بما تحويه الرسالة، كما يحدث عندما يفقد المرؤوسون ثقتهم برئيسهم فلا يهتمون برسائله الموجهة إليهم كما يجب.

7 ـ التسرع في الحكم على محتوى الرسالة الذي قد يكون أحياناً غير صحيح مما يترتب عليه مضاعفات أخرى. كما يحدث في بعض الإدارات عند اتخاذ المدير لقرارات اعتمدت على تقييم خاطىء لرسائل من مرؤوسيهم.

8 - عدم القيام بعملية الاتصال نتيجة لعامل اللامبالاة كما يحدث أحياناً لبعض المديرين الذين يتأخرون أو لا يهتمون بالاتصال في الوقت المناسب مما يؤدي إلى عدم جدواه لفوات الأوان.

6 ـ 5 ـ 5. متطلبات الاتصال الجيد Requirement of a good communication

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها يجب مراعاة ما يلي[50]:

1 - كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيراً قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة.

2 - كلما كانت الرسالة واضحة في عباراتها وكلماتها وكتابتها يسهل فهمها من قبل المتصل به.

3 - كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو للتفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك في فهمها بسرعة.

4 - كلما تابع المرسل رسالته بعد وصولها للمتصل به يزيد الضمان في تحقيقها لأهدافها.

5 - كلما كان هدف الرسالة واضحاً لدى المرسل استطاع التأكد من درجة تحقيقه بواسطة هذا الاتصال.

6 ـ 6 . ملخص الفصل السادس

تعتبر وظيفة التوجيه إحدى الوظائف المهمة للمدير حيث إنها تعني اهتمام المدير بمرؤوسيه من خلال تحفيزهم والاتصال بهم طالما أنهم تحت رئاسته وقيادته بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة لهم، وتساهم وظيفة التوجيه في خلق مناخ إداري ملائم للعاملين والمنظمة معاً يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تناول هذا الفصل الحوافز وعلاقتها بالأداء حيث أوضح أن معدل الأداء لا يمكن زيادته بتوفر القدرات والموارد اللازمة لدى الأفراد فقط وإنما لا بد أيضاً من تحفيزهم بشكل مناسب، وفي هذا الصدد عرض هذا الفصل النظريات المختلفة التي يمكن الاسترشاد بها في تحفيز العاملين بالمنظمة. كذلك تم التعرض لموضوع القيادة الإدارية والتي تعني وجود صفات معينة بالمدير ليكون قائداً يؤثر في مرؤوسيه بشكل يدفعهم للعمل بروح معنوية مرتفعة وبحماس، فتم التعريف بالنظريات التي عرفت القيادة ومصادرها وأنماطها المختلفة وكذلك بعض النماذج القيادية التي يمكن اتباعها في الواقع.

وأخيراً تناول هذا الفصل موضوع الاتصالات بالمنظمة والتي تعتبر العصب الذي ينقل المعلومة من تقسيم تنظيمي إلى آخر ومن شخص إلى آخر بالمنظمة رأسياً وأفقياً، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة. فتم توضيح عملية الاتصال وعناصرها الرئيسية وأنواع الاتصالات المختلفة.

6 ـ 7. أسئلة لمراجعة الفصل السادس

1 ـ وضح المقصود بوظيفة التوجيه. واذكر الافتراضات التي يراها «كونتز» ضرورية عند قيام المدير بهذه الوظيفة.

2 ـ وضح العلاقة بين التحفيز والحاجات لدى الأفراد.

3 ـ اذكر نظريات الحوافز وتكلم عن إحداها.

4 ـ تكلم عن مضمون مساهمات النظريات التالية والمتعلقة بالحوافز:

- نظرية مازلو.
- نظرية ذات العاملين.
- نظرية الحاجات المكتسبة.
- نظرية العدالة.
- نظرية التوقع.
- نظرية التعزيز.

5 ـ عرف القيادة. وتكلم عن أهم التغيرات في البيئة والتي أدت إلى ضرورتها.

6 ـ اذكر نظريات القيادة. وتكلم عن نظرية القيادة الموقفية.

7 ـ ظهرت الكثير من النماذج المتعلقة بالقيادة الإدارية اذكر هذه النماذج واشرح اثنين منها.

8 ـ عرف الاتصال بالمنظمة. وتكلم عن عناصره الرئيسية.

9 ـ اشرح بالتفصيل كيف يتم الاتصال بين طرفين.

10 ـ عدد أنواع الاتصالات مع شرح واحد منها.

11 ـ ما هي العراقيل التي قد تقف حائلاً دون تحقيق الاتصال لأهدافه؟

هوامش الفصل السادس

(1) Koontz, H. and O'Donnell, C. (1976). op. cit, p. 536.

(2) Thierauf, R. I (1977), **Management principles and practices,** Santa Barbara, Wiley, p

(3) Koontz, H. and O'Donnell, c, (1976) op. cit. p. 541.

(4) Maslow, A. (1943) «A theory of human motivation» **psychogical Review,** v. 500, pp. 370 - 396.

(5) Herzberg, F. (1968) «One more time: How Do you motivate emplyees», **Harvard Business Review,** January - February, pp.53 - 62.

(6) Lussier, R. N. (1996) op. cit. p. 367.

(7) Ibid, p. 368.

(8) Ibid, p. 369.

(9) Leach, L. (1994) «A planning primer for small Association», **Association management,** April, v. 46, No 4. pp. 83 - 87.

(10) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p. 370.

(11) ديسلرجي (1992) مرجع سابق، ص 504.

(12) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p. 371.

(13) Ibid, p. 372.

(14) Ludlow, W. J. (1994) «The road to wealth», **Business credit,** V. 96, N. 3, pp. 10 - 11.

(15) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p. 372.

(16) Skinner, B. F. (1971) **Beyond Freedom and Dignity** (New York: Alfred A. Knopf). p.

(17) ديسلرجي (1992) مرجع سابق، ص 508.

(18) Tosi and Hammer, **organization Behaviour,** p. 95.

(19) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p. 374.

(20) Ibid, p. 375.

(21) Obid, p. 376.

(22) Gittines, R. and pacetta, F. (1994) «Fire Them up», **Success,** May, V. 41, Iss. 4 pp. 16A - 16D.

(23) Meryl,. D. (1995) Where style Meets substance **journal of Business strategy,** January - February, v. 16, Iss. 1, pp. 48-59.

(24) Megginson, L. C., Mosley, D. C. and pietri, p. h. (1992) op. cit, p. 453.

(25) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 325.

(26) Lussier, R. N (1996) op. cit, p. 390.

(27) Likert, R.(1961) **New Pattern's of management,** (New York: McGraw - Hill Book). p. 3.

(28) Koontez, H. O. and O'Donnel, c. (1976) op. cit, p. 587.

(29) Bernard, B. (1981) **Stogdil's Handbook of Leadership** (New York: Free Press), p. 18.

(30) Gheselil, E. (1971) **Exploration in management Talent,** Santa monica, CA: Good Year, p. 30.

(31) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988) مرجع سابق ص 329، ص 32.

(32) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (1993) **تنظيم وإدارة الأعمال** (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث)، ص 536.

(33) Lussier, R. N. (1996) op. cit, p. 393.

(34) Blake, R. and Mouton, J. (1985) **The managerial Grade III: Key to leadership Exellence** (Houston, Tx: Gulf publishing).

(35) Blake, R. and McCanse, A. (1991) **Leadership Dilemmas - Grid solution** (Houston Tx: Gulf publishing).

(36) Koontz, H. and O'Donnell, C. (1976) op cit, p. 600.
- Megginson, L. C. Mosley, D. and pietri, p. (1992) op. cit, p. 465.

(37) Gordan, R. (1994) Substitues for Leadership, **Supervision,** July, v. 55. Iss. 7. pp 17 - 20.

(38) Lussier, R. N. (1996) op. cit. p. 398.

(39) Tannenbaum, R. and Shmidt, w. (1973) How to choose a leadership patern, **Harvard Business Review,** may - June, p.166.

(40) House, R. (1971) A path - Goal Theory of leader Effectivenesse, **Administration Science** Quarterly, v. 16, Iss. 2. pp. 321 - 329.

(41) Lussier, R. N. (1996) op. cit. p. 402.

(42) Megginson, l. Mosley, D. and pietri. p (1992) op. cit, p. 473.
مصطفى أبو بكر بعيرة (1988) مرجع سابق، ص 341.

(43) Maidment, R. (1985) «Listening - The Over Looked and Underdeveloped other half of talking», **Supervisory Management,** Augost, p. 10.

(44) Koontz, H. and O'Donnel, C. (1976) op. cit. p 611.

(45) Newman, W., Summer, c. and worren, K. (1977) op. cit, p.59.

(46) أبو بكر مصطفى بعيرة (1988)، مرجع سابق، ص 377.

(47) Lussier, R. N. (1996) op. cit. P. 319.

(48) Barger, R. (1995) Aim projects with objectives, **Communication World**, may , V. 12. Iss. 5 pp. 33 - 34.

(49) Lawrence, H. and Wiswell, A. (1995) Feed back is a Two - way street, **Training and developement**, July, V. 49, Iss. 7, pp.49 - 52.

(50) Koontz, H. and O'Donnell, c. (1976) op. cit. p. 619.

الفصل السابع

وظيفة الرقابة Controlling function

7 ـ 1. مقدمة.

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة للمدير عند قيامه بأداء عمله بالمنظمة، وضرورة القيادم بهذه الوظيفة تكمن في أن التخطيط للأعمال وتنظيمها وتوجيه الأفراد توجيهاً مناسباً أثناء قيامهم بهذه اللأعمال لا يضمن إنجاز الأعمال كما يجب دون أن تتم عملية الرقابة والتي جوهرها هو التأكد من أن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه كما يجب أم لا؟. وبالتالي فمن نتائج وظيفة الرقابة هو تحديد الانحرافات في أداء الأعمال وتصحيحها، لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، وتعتمد وظيفة الرقابة اعتماداً مباشراً على وظيفة التخطيط، حيث لا يمكن أن تتم الرقابة دون أن تكون هناك أهداف موضوعة، والتي كما أشرنا سابقاً تكون واضحة عند القيام بالتخطيط. إذن هذا الفصل سيوضح مفهوم الرقابة وأهميتها والخطوات الرئيسية للقيام بها، وأنواعها المختلفة وأخيراً بعض الأدوات الممكن استخدامها في عملية الرقابة.

7 ـ 2. مفهوم الرقابة وأهميتها

Controlling concept and its importance

الرقابة هي الوظيفة الرابعة للمدير بالمنظمة والتي عن طريقها يتم التأكد

من أن العمل قد تم تنفيذه وفق الخطة الموضوعة. بمعنى، أن هذه الوظيفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة الأولى للمدير وهي التخطيط، فبدون التخطيط لا يستطيع المدير أن يقوم بوظيفة الرقابة حيث إن الأخيرة تعتمد على المعايير ومستويات الأداء الموضوعة عند التخطيط، عند قياسها وتحديد الانحرافات الموجودة والتي تعتبر أحد عناصر الرقابة أي كما يقول رجال الإدارة فإن التخطيط والرقابة كطرفي المقص لا يمكن استخدام أحدهما دون الآخر.

إذن الرقابة هي عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض[1]. ويمكن كذلك تعريفها بأنها قياس للأداء وتصحيحه[2].

من هذين التعريفين يمكن التعرف على الرقابة من خلال الآتي:

1- إن للرقابة ثلاث مراحل تبدأ بوضع المعايير للأداء ثم قياس الأداء بناءً على هذه المعايير وأخيراً إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافات - إن وجدت وتصحيحها.

2- الرقابة لا تكتفي بتحديد الانحرافات وإنما أيضاً تقترح العلاج لهذه الانحرافات.

3- إن الرقابة كوظيفة تعتمد على المعايير في تحديدها للانحرافات.

4- هناك ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط بشكل تبادلي، بمعنى، أن الرقابة تعتمد على التخطيط في معرفة المعايير والتخطيط يعتمد على الرقابة في معرفة (معلومات) سير تنفيذ الخطة واحتمالات تعديلها.

5- إن الرقابة كوظيفة تبدأ قبل تنفيذ الخطة عندما يتم إعلام منفذي الخطة بالمعايير المطلوب الالتزام بها أثناء العمل وأن الإخلال بها سيؤدي بهم إلى المساءلة فيما بعد. كذلك فإن العمل الرقابي يتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة لمعرفة الأخطاء والانحرافات وأسبابها لتفاديها مستقبلاً.

6- إن الرقابة هي وظيفة المدير والتي تتم بعد القيام بكل وظائفه الأخرى (تخطيط، تنظيم، توجيه) للتأكد من أن الوظائف الأولى قد أنجزت حسب ما هو مطلوب.

7 - 3. خطوات الرقابة. Controlling steps

عند قيام المدير بوظيفة الرقابة يمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها. وهذه الخطوات موضحة بالشكل (1 - 7) هي:

أولاً: وضع المعايير.

المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تقبله وترضاه المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين. حيث إنه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع المدير أن يقيم العمل أو يصدر حكماً على الأداء. وبالتالي لا يستطيع أن يقوم بوظيفة الرقابة، ويعتمد وضع المعايير على الأهداف التي تم صياغتها أثناء عملية التخطيط كخطوة أولى[3]. وتختلف المعايير من منظمة إلى أخرى فبعضها يضع معايير كمية (في شكل كمي مثل أن نقول الوصول في نهاية السنة إلى 70% من الطاقة الإنتاجية المتاحة) والبعض الآخر يضعها في شكل نوعي (في شكل غير كمي مثل أن نقول: يجب أن نكون في نهاية السنة من ضمن الخمس منظمات الأولى في السوق) والمنظمات تضع الكثير من المعايير الرقابية حسب الأنشطة التي تمارسها مثل:

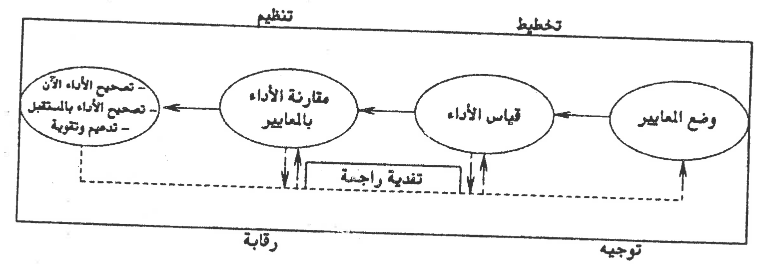
1 - المعايير المتعلقة بالأرباح (معايير الربحية)، كمعدل نمو الأرباح المستهدف، حجم الربح المراد تحقيقه؛ معدل العائد على رأس المال، ... الخ.

2 - المعايير المتعلقة بالأنشطة التسويقية. كحصة المنظمة من السوق، معدل نمو المبيعات، رضى الزبون، .... الخ.

3 - المعايير المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية. كإنتاجية العمل، حجم الإنتاج

السنوي، حجم الإنتاج مقارنة بالطاقة الإنتاجية المتاحة، . . . الخ.

4 ـ المعايير المتعلقة بالأنشطة المالية. كنسبة السيولة، التدفقات النقدية، الداخلة والخارجة، . . . الخ.



شكل (1 ـ 7) عملية نظام الرقابة

ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لا بد أن تتضمن المعايير خمسة عناصر هي[4]:

1 ـ جودة الأداء. بمعنى كيفية إنجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل مثلاً.

2 ـ كمية الإنجاز كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها يومياً.

3 ـ الوقت المحدد لإنجاز العمل المسند للعامل.

4 ـ تكلفة القيام بإنجاز العمل.

5 ـ السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة (ما هو السلوك المطلوب وما هو السلوك غير المطلوب)، ولتوضيح ذلك نفترض أن سكرتيرة لأحد المديرين من مهام عملها هو طباعة بعض متطلبات عمل مديرها، فإنه يمكن قياس أدائها بناءً على ما يلي:

طباعة 50 كلمة (كمية) بالدقيقة الواحدة (زمن) مع عدد مقبول من الأخطاء لا يتجاوز خمس كلمات (جودة) وذلك بدخل يقدر بخمسة عشر

ديناراً للساعة (تكلفة) وكذلك القيام بالرد على الهاتف بطريقة محددة وبكلمات محددة (سلوك).

ثانياً: قياس مستوى الأداء.

يعد تحديد المعايير يأتي المدير لقياس مستوى الأداء بناءً على المعايير التي تم وضعها بالخطوة الأولى، وعملية الرقابة في هذه الخطوة تكمن في ما الذي يجب قياسه ومتى تتم عملية القياس[5]. فمثلاً في منظمة تبيع المواد الغذائية يمكن قياس الأداء من خلال العوامل الآتية:

1 ـ توفير التشكيلة المطلوبة من السلع.

2 ـ وضع السلع على الأرفف لإمكانية فحصها من الزبون.

3 ـ الإعلان الفعال عن السلع لجذب الزبون.

4 ـ وضع الأسعار بوضوح على السلع.

وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقاً بعد الدراسة.

أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على المجال الذي تتم مراقبته، فمثلاً في العملية الإنتاجية عند إنتاج السلع الغالية الثمن تتم مراقبتها عدة مرات في مرحلة التمويل، أما السلع الرخيصة فقد يتم مراقبتها في مرحلة المخرجات فقط.

وتوجد ثلاثة مقاييس مبدئية للأداء تعتمد على تكرار الاستخدام هي:

1 ـ قياس الأداء بشكل ثابت.

2 ـ قياس الأداء بشكل دوري.

3 ـ قياس الأداء بشكل مفاجىء (أحياناً).

ثالثاً. مقارنة الإداء بالمعايير.

بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، وكيفية قياس الأداء، يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من عملية الرقابة، وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا؟ أم تحقيقها جزئياً. والنجاح في هذه الخطوة يعتمد على نجاح الخطوتين السابقتين والمثال التالي يوضح ذلك:

المدخلات والمخرجات	المعيار/الميزانية	الأداء الفعلي	الانحراف
الوحدات المنتجة «مخرجات»	100,000	99,992	(8)
تكاليف الإنتاج «مدخلات»:			
- الأيدي العاملة	700,000	690,895	105+
- المواد الخام	950,500	950,763	(263)
- التجهيزات	040,750	040,700	050+
	1,700,250	1,700,358	(108)

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات، هل الأفراد، الإدارة، أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة أو خليط من كل هذه الأسباب.

رابعاً. تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء.

بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات يأتي المدير إلى وصف العلاج المناسب لتلك الانحرافات وهذه هي أهم ما يعكس أهمية وفائدة وظيفة الرقابة حيث إنه بدون وجود العلاج المناسب للقصور والانحرافات تصبح الرقابة عبارة عن ضياع للجهد والوقت. فقد يكون التصحيح في التخطيط، كإعادة صياغة أهداف الخطة

مثلاً، أو هناك ضعف في العملية التنظيمية للعمل أو تتعلق بالاتصالات أو بالهيكل التنظيمي وتفويض السلطات، ... الخ. أما إذا لم تكن هناك أية انحرافات بمعنى أنه تمت مقابلة المعايير كما يجب، فهنا على المدير أن يقوم بتدعيمها «دعم نفس السلوك السابق» من خلال مكافأة العاملين على حسن إنجازهم مثلاً. أو بواسطة إبلاغهم بأنهم قد قابلوا المعايير الموضوعة وحققوا الأهداف لرفع معنوياتهم مستقبلاً وتحفيزهم على زيادة الأداء.

وعادة ما يتم اتخاذ القرارات التي تستهدف تصحيح الانحرافات والتي تتعلق بكثير من المجالات مثل:

1 - القرارات المتعلقة بمواكبة التغيرات في ظروف العمل وبيئته بما يتفق والخطة الموضوعة.

2 - القرارات المتعلقة بتعديل وتطوير الطرق المستخدمة في العمل كطرق التقييم وطرق التدريب وطرق التقييم، ... الخ.

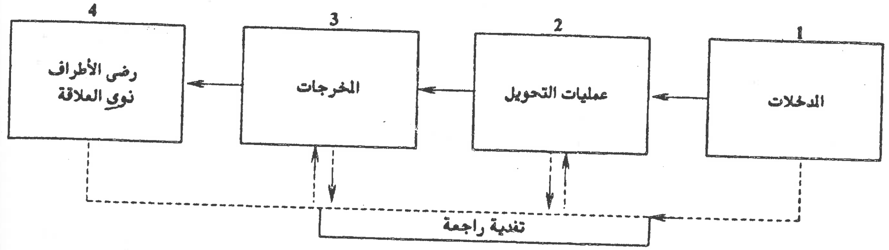
3 - القرارات المتعلقة بتعديل الخطة المراد تنفيذها مستقبلاً بناء على الانحرافات التي ضُبطت سابقاً.

4 - القرارات المتعلقة بالتحسين من معاملة العنصر البشري وتحفيزه لمقابلة الأهداف الموضوعة.

7 - 4. عملية الرقابة كنظام Controlling process as a system

لا بد أن تراعي المنظمة وجهات نظر الكثير من الأطراف ذوي العلاقة بها، والذين لهم مصالح مرتبطة بمصالح المنظمة فمثلاً يُقيّم المالكون آداء المنظمة باعتبارهم مستثمرين لأموالهم ويطمحون إلى تعظيم هذه الأموال، والزبائن يقيّمون سلع وخدمات المنظمة بعد الشراء للمساعدة في إعادة الشراء من عدمه مستقبلاً، والممولون أيضاً يقيّمون أداء المنظمة لمعرفة قدرتها على

تسديد ماعليها من التزامات، والعاملون يقيّمون أداء المنظمة تجاه مصالحهم ليقرروا الاستمرار في العمل بها من عدمه، . . . إلى غير ذلك من أطراف. وبناء على ذلك فإن نظام الرقابة هدفه رضا الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة وهي النتيجة النهائية لعملية الرقابة. والشكل (49) يوضح نظام الرقابة في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج بالمنظمة وهذه المراحل كما بالشكل (2 ـ 7) هي:



الشكل (2 ـ 7) عملية الإنتاج كنظام

1 ـ المدخلات. وهي الرقابة المبدئية التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات أثناء أو قبل حدوثها ويلعب التخطيط والتنظيم هنا دوراً مهماً في الاستعداد للمشاكل ووضع حلول لها.

2 ـ عمليات التحويل. وهي الرقابة التي تساعد على التأكد من أن المدخلات قد تم تحويلها إلى مخرجات حسب المعايير الموضوعة، فالوصول إلى مقابلة المعايير المطلوبة «مستوى الجودة المطلوب» يحتاج إلى رقابة. ففي مجال الإنتاج مثلاً يفضل رفض الأجزاء غير الصالحة في مرحلة المدخلات وعدم الانتظار إلى أن تصل إلى مرحلة عمليات التحويل تفادياً للوقت والتكاليف لعملية الفحص أثناء هذه المرحلة.

3 ـ المخرجات. وهي الرقابة التنقيحية باعتبارها تقوم بالتأكد من موافقة المخرجات للمعايير الموضوعة واكتشاف الأخطاء والانحرافات إذا أخفقت الرقابة الأولية «المدخلات» والمساعدة «التحويل» في ذلك. ففي

مجال الإنتاج تكشف المنظمات عن طريق الرقابة في مرحلة المخرجات عن السلع قبل بيعها للزبائن. وفي حالة عدم صلاحيتها يتم تعديلها أو بيعها على أساس أنها غير صالحة.

4 ـ رضى الأطراف ذوي العلاقة، حيث إن الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية على الزبائن في حال عدم رضاهم عن المخرجات «السلع والخدمات» وللمحافظة على رضى الزبون ومراقبته تقوم المنظمة بعدة أعمال مثل استبدال السلع غير الصالحة بسلع جديدة، الاعتذار عن الخدمات الرديئة والوعد بتحسينها، . . . الخ. لترك أثر إيجابي على شعور الزبائن تجاه المنظمة.

5 ـ التغذية الراجعة. وهي جزء مهم من نظام الرقابة حيث إن المنظمة عن طريق هذه التغذية تتحصل على المعلومات المرتدة من جميع الأطراف في مراحل المدخلات والتحويل والمخرجات، وذلك بهدف القيام بكل التحسينات والتعديلات التي تزيد من آداء المنظمة مستقبلاً.

7 ـ 5. أنواع الرقابة Types of controlling

يمكن تصنيف الرقابة من حيث تنظيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية في كل منها يستخدم عدد من الطرق للرقابة على الأداء وهي كما يلي[6]:

أولاً. الرقابة المستمرة (الثابتة) Constant control

وهي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف ومن الطرق المتبعة فيها ما يلي:

1 ـ الرقابة الشخصية «الذاتية»

إذا لم يقم المدير «الرئيس» بمراقبة مرؤوسيه لسبب أو لآخر فإن المرؤوسين سيقومون بدور الرقابة الذاتية على أدائهم وهذا النوع من الرقابة أقل

مشاكل مصاحبة من الرقابة المفروضة من الرؤساء وهذا النوع من الرقابة يعتمد أولاً على مقدرة المرؤوس في القيام بالرقابة ذاتياً وعلى مدى تحفيز وتشجيع الرؤساء لهم للقيام بهذه المهمة ثانياً. ويتميز هذا النوع من الرقابة باكتشاف الانحرافات أو الأخطاء أثناء العمل مما يعطي فرصة للتصحيح في الوقت المناسب وتقليل التكاليف.

2- رقابة المجموعة:

ويشاع استخدام هذا النوع من الرقابة في تلك المنظمات التي تعتمد على استخدام الفرق والمجموعات لإنجاز أعمالها وكذلك تقدر وتحترم ثقافة وأعراف المجموعات.

ووفقاً لهذه الطريقة فإن الرقابة تتم من أعضاء المجموعة على أداء مجموعتهم فدور المدير هنا هو التأكد من أن العمل يسير في اتجاه الأهداف الموضوعة ومراقبة تصحيح الانحرافات عند الحاجة. بعض أعضاء المجموعة يؤدون الأنشطة كما يجب وآخرون يقومون بفحص جودة الأداء... وهكذا، بمعنى أن أعضاء المجموعة مسؤولون على رقابة أعمالهم وتصحيح أي انحراف قد يظهر.

3- الرقابة عن طريق الخطط الدائمة.

عندما تضع المنظمات السياسات والإجراءات والقواعد فإنها بذلك تحاول توجيه سلوك أعضائها وفقاً لبيئة عمل معينة، ولذلك فهذه الخطط تستخدم كرقابة أولية عند إعدادها ورقابة لتصحيح الأخطاء بعد تنفيذها.

ثانياً. الرقابة الدورية Periodic controle

وهي تلك الرقابة التي يستخدمها المديرون بشكل دوري مثلاً كل ساعة، كل يوم، كل أسبوع، كل شهر، ربع سنوي أو سنوي. وتتضمن الطرق الآتية:

1- التقارير المنتظمة:

وهي إحدى الطرق الشائعة الاستخدام بين المنظمات وإن اختلفت في حجمها وهيكلها من منظمة إلى أخرى. وقد تكون هذه التقارير شفوية أو تحريرية تناقش مسألة واحدة أو عدة مسائل، تخص مختلف الأنشطة بالمنظمة كالإنتاج اليومي، المبيعات اليومية، وعادة ما تهدف التقارير إلى مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة سابقاً، ويتم توجيهها في العادة إلى الجهة التي من المتوقع بناء على التقريرأن تتخذ إجراءات تصحيحية للأخطاء أو الانحرافات المتعلقة بالأداء.

2- المراجعة.

ويوجد نوعان من المراجعة؛ داخلية وخارجية وهي جزء من وظيفة المحاسبة المالية، وهدفها هو التأكد من أن العمليات المحاسبية والتمويلية تعكس الواقع بصورة صحيحة. فمثلاً يقوم المراجع الداخلي بالكشف الدوري للتأكد من أن الأصول تم تسجيلها بشكل صحيح وأن احتمال حدوث السرقة أقل ما يمكن. أما المراجع الخارجي فعادة ما يكون عمله سنوياً للتأكد من أن الميزانيات التي تمّ إعدادها تعكس الواقع بالمنظمة وتم إعدادها في شكلها الصحيح.

بالإضافة إلى ما سبق يوجد ما يسمى بالمراجع الإداري والذي تنحصر مهمته في تحليل دراسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالمنظمة بهدف التحسين من كيفية أدائها معتمداً في ذلك على دراسة الماضي والحاضر والمستقبل، والمراجع الإداري قد يكون داخلياً، أو خارجياً.

ثالثاً. الرقابة أحياناً. Occasional control

وهذا النوع من الرقابة يتم أحياناً عند الحاجة ويتضمن الطرق الآتية:

1- الملاحظة.

وتتضمن قيام المدير شخصياً بمراقبة مرؤوسيه أحياناً وعندقيامهم بإنجاز أعمالهم وذلك عن طريق زيارات ميدانية بين الحين والآخر تهدف إلى اكتشاف أي أخطاء أو انحرافات يمكن تصحيحها في الوقت المناسب. وقد يستخدم المدير آلات تصوير مرئي لمراقبة مرؤوسيه عندما يرى ذلك مهماً وهذه الطريقة تتميز بفاعليتها في زيادة الأداء وتحسينه(7).

2- التقارير الخاصة.

عند حدوث مشكلة معينة قد تطلب الإدارة بالمنظمة تقريراً يتناول هذه المشكلة بالعرض والتحليل يتم إعداده من قبل أحد الموظفين أو أحد الأقسام أو الإدارات ذات العلاقة بالمشكلة وأحياناً تكون هذه التقارير من خارج المنظمة. وقد يتم طلب إعدادها من شخص استشاري أو جهة استشارية تكون لها القدرة على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحاً. وتختلف التقارير الخاصة من منظمة إلى أخرى وفقاً لاختلاف طبيعة العمل واختلاف الشخص أو الجهة المكلفة بإعدادها. وقد يختم بعد التقرير بذكر بعض الحلول التي يراها مناسبة للمشكلة موضوع التقرير.

3- مراقبة المشروع.

ويستخدم هذا النوع من الرقابة عندما تحتاج المنظمة إلى الرقابة على مشروع ما أثناء تنفيذه للتأكد من أن المشروع قد تم إنجازه كما يجب واستكماله كما هو مخطط له.

بالإضافة إلى التصنيف السابق لأنواع الرقابة توجد عدة تصنيفات أخرى نذكرها فيما يلي بإيجاز:

1- أنواع الرقابة من حيث توقيتها وتشمل ما يلي:

أ- الرقابة الوقائية وتهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ قبل حدوثه وذلك للاستعداد له ومواجهته بالكيفية المناسبة وفي الوقت المناسب دون تحمل التكاليف الباهظة.

ب- الرقابة المتزامنة. وتهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ وقت حدوثه وتجنب مضاعفاته وآثاره التي قد تكون مؤثرة سلبياً على المنظمة.

جـ- الرقابة اللاحقة وتهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقاً لمعرفة الانحرافات وتفاديها مستقبلاً.

2- أنواع الرقابة من حيث شموليتها وتشمل ما يلي:

أ- الرقابة الشاملة. وهي التي تتعلق بكل أنشطة المنظمة وأهدافها العامة كحصة المنظمة بالسوق وقدرتها على المنافسة، ... الخ.

ب- الرقابة على مستوى التقسيم التنظيمي بمعنى أن الرقابة تتعلق بكل تقسيم تنظيمي على حدة، لتحديد مدى تحقيقها للمعايير الموضوعة.

جـ- الرقابة على مستوى الفرد بالمنظمة. وفي هذه الحالة تتركز الرقابة على أداء الفرد بالمقارنة بين أدائه والمعايير الموضوعة له.

3- أنواع الرقابة من حيث المصدر.

أ- رقابة داخلية. وتتم من داخل المنظمة مثل الرؤوساء، المراجعة الداخلية.

ب- رقابة خارجية. وتتم من خارج المنظمة مثل الأجهزة الرقابية المختلفة كديوان المحاسبة والرقابة الإدارية والمصرف المركزي.

7 ـ 6. متطلبات الرقابة الفعالة
Requirements of effective Controlling

لكي تحقق عملية الرقابة أهدافها هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها مثل:

1 ـ مراعاتها تصميم نظام رقابي يتلائم مع طبيعة نشاط المنظمة أو الوحدة بالمنظمة وعدم تطبيق أنظمة رقابية بمجرد أنها نجحت في منظمات أخرى بسبب الاختلافات المتوقعة في كثير من الأمور بين منظمة وأخرى.

2 ـ مراعاة وضوح المعايير الرقابية وسهولة فهمها واستخدامها من قبل العاملين بها، وكذلك مرونتها وقابليتها للتعديل.

3 ـ أن تؤدي العملية الرقابية إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان وأن تتضمن عملية الرقابة تحديد أسباب وجود هذه الانحرافات، بحيث يمكن علاجها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

4 ـ أن تكون عملية الرقابة حيادية، بعيدة عن الأهواء الشخصية وتتسم بالموضوعية.

5 ـ أن تؤخذ في الاعتبار التكاليف المترتبة عن عملية الرقابة ومقارنتها بالفوائد المتوقعة حتى لا تزيد التكاليف عن العوائد من الرقابة.

6 ـ أن تكون العملية الرقابية بسيطة غير معقدة يمكن فهمها من قبل العاملين بالمنظمة وتطبيقها دون صعوبة وتوضيح أهميتها لهم والهدف منها، حتى تساهم في رفع معنوياتهم.

7 ـ نجاح العملية الرقابية يعتمد على دعم العاملين بالمنظمة عامة والإدارة العليا خاصة.

8 ـ نجاح العملية الرقابية يعتمد على نظام اتصالات فعالة بالمنظمة لضمان

الحصول على المعلومات اللازمة للرقابة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.

9 ـ أن تكون العملية الرقابية مرتبطة بكل وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه).

7 ـ 7. بعض الأمثلة على الأساليب الكمية المستخدمة في الرقابة
Controling quantitative techniques

توجد الكثير من الأدوات المستخدمة في الرقابة نذكر منها ما يلي:

1 ـ الميزانيات التقديرية Budget technique

هي عبارة عن قوائم مالية في شكل توقع مالي للفترة الزمنية القادمة، يتم استخدامها في التخطيط للمستقبل وكأداة للرقابة لضبط أي انحراف بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، وإعداد الميزانيات، حسب الأصول العلمية السليمة والصحيحة تبدأ من أسفل المنظمة، في نهاية الهيكل التنظيمي (التقسيمات التنظيمية الصغيرة) ثم تجمع إلى مستوى إداري أعلى، ثم مستوى إداري آخر أعلى... وهكذا. حتى تجتمع في صورتها الكاملة لدى الإدارة المالية لتضعها في شكلها النهائي، لغرض عرضها على إدارة المنظمة لمناقشتها وإقرارها بالتعديل أو عدم التعديل وإحالتها بعد ذلك إلى موضع التنفيذ.

ومن فوائد استخدام الميزانيات التقديرية في الرقابة ما يلي[8]:

1 ـ يمكن بواسطة الميزانيات التقديرية معرفة معايير الأداء في شكل كمي والتي كما أشرنا سابقاً تعتبر ضرورية لعملية الرقابة الفعالة.

2 ـ بإطلاع العاملين بالمنظمة على الميزانيات التقديرية يكون لديهم معلومات وفي وقت مبكر عن ما يراد تحقيقه وهذا يزيد من أدائهم ويرفع من معنوياتهم، خاصة إذا ما أشركتهم الإدارة في وضع هذه الميزانية.

3- تساعد هذه الميزانيات التقديرية الإدارة العليا في التنسيق بين التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمنظمة وذلك عند وضع الخطة العامة عن طريق مشاركة كل وحدة بالمنظمة.

4- قد تكشف الميزانيات التقديرية عند الرجوع إليها أثناء التنفيذ عن بعض الانحرافات في وقت مبكر مما يمكّن الإدارة من تصحيح هذه الانحرافات في الوقت المناسب مما يؤكد دورها كأداة رقابية.

ومن أمثلة الميزانيات التقديرية التي تفيد المنظمة في الرقابة ما يلي:

1- ميزانية المبيعات.

وهي من أهم أنواع الميزانيات بالمنظمات، نظراً لأثر المبيعات على كل الأنشطة الأخرى، ولذلك الرقابة عليها أمر ضروري ومهم، والقائمة الآتية تمثل المبيعات لستة أشهر متضمنة المبيعات المقدرة والفعلية والانحراف الذي يمثل الفرق بين المقدار والفعلي.

ميزانية المبيعات

السلعة / الشهر	1			2			3			4			5			6			الإجمالي		
	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف	تقديري	فعلي	انحراف
السلعة 1																					
السلعة 2																					
السلعة 3																					
الإجمالي																					

2- ميزانية المصاريف البيعية.

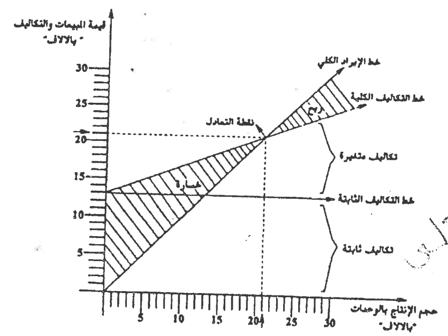
وتتمثل في النفقات أو المصاريف المرتبطة بنشاط المبيعات بالمنظمة.

ميزانية المصاريف البيعية النصف سنوية

بيان	المصاريف التقديرية	المصاريف الفعلية	الانحراف	
			زيادة	نقص
مصاريف الإعلان				
مرتبات القوى البيعية				
عمولات البيع				
مصاريف الاتصالات				
مصروفات متنوعة				
المجموع				

2 ـ نقطة التعادل. Break-Even point

تستخدم هذه الأداة في تقدير حجم الأرباح والخسائر عن مستويات مختلفة من الوحدات المنتجة والتكاليف، بمعنى آخر تحديد حجم الإنتاج والمبيعات الذي تتعادل عنده التكاليف الكلية والإيرادات الكلية، وهذه النقطة تسمى بنقطة التعادل، حيث إنه قبل هذه النقطة تزيد التكاليف عن الإيرادات وبالتالي تحقق المنظمة خسائر وبعد هذه النقطة تزيد الإيرادات عن التكاليف فتحقق المنظمة أرباحاً، انظر الشكل (3 ـ 7).



الشكل (3 ـ 7) نقطة التعادل

ويعتمد هذا الأسلوب على المفاهيم الآتية:

1 - حجم الإنتاج. وهو عدد الوحدات التي تقوم المنظمة بإنتاجها والذي عنده تغطي الإيرادات الكلية التكاليف الكلية ويتضح من الرسم بأنه يساوي 21,000 وحدة، عند نقطة التعادل ويزيد حجم الإنتاج بعد هذه النقطة.

2 - التكاليف الكلية. وهي تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة لإنتاج حجم معين من الوحدات. وتتغير هذه التكاليف بالتغير في حجم الإنتاج «الوحدات» التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

الكلية. والتكاليف الثابتة هي تلك التكاليف التي لا تتغير بالتغير في حجم الإنتاج كمصاريف التأسيس ومرتبات الإدارة العليا وأجور الغفراء على المباني، إلى غير ذلك. أما التكاليف المتغيرة الكلية فهي تلك التكاليف التي تتغير بالتغير في حجم الإنتاج كمصاريف الكهرباء التي تحرك الآلات المنتجة للسلعة، وتكلفة المواد الداخلة في الإنتاج ومرتبات العاملين على الآلات المنتجة للسلع. ويمكن حساب هذه التكاليف كما يلي:

التكاليف المتغيرة الكلية = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة × عدد الوحدات

3 - الإيرادات الكلية. وهي تلك الإيرادات النقدية التي تتحصل عليها المنظمة نتيجة لبيعها الوحدات المنتجة ويمكن حسابها كما يلي:

الإيرادات الكلية = حجم الإنتاج بالوحدات × سعر بيع الوحدة الواحدة.

4 - صافي الإيرادات. وهو عبارة عن الإيرادات الكلية منتبعداً منها التكاليف الكلية ويتم حسابها كما يلي:

صافي الإيرادات = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

5 - ونقطة التعادل يمكن إيجادها حسابياً بالمعادلات الآتية:

$$\text{نقطة التعادل (بالوحدات)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\text{نقطة التعادل (بالدنانير)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{1 - \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

مثال: بافتراض أن إحدى المنظمات الإنتاجية كانت بها التكاليف الثابتة 800 دينار والتكلفة المتغيرة للوحدة 5 دينار وسعر بيع الوحدة 10 دينار وحجم

الإنتاج الحالي 200 وحدة. فإن نقطة التعادل يمكن إيجادها كما يلي:

نقطة التعادل (بالوحدات) = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة - تكلفة الوحدة المتغيرة}}$

$\frac{800}{5-10} = \frac{800}{5} = 160$ وحدة

نقطة التعادل (بالدنانير) = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{1 - \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$

$\frac{800}{\frac{5}{10}-1} = \frac{800}{\frac{1}{2}} = 1600$ ديناراً

3 ـ تحليل النسب المالية. Finincial ratios analysis

وهي إحدى أنواع أدوات الرقابة التي بواسطتها يستطيع المحلل المالي أن يقيم ويصدر حكماً على وضع المنظمة، وبواسطة هذه النسب يمكن تفادي الكثير من أشكال المخاطرة التي قد تتعرض لها المنظمة، واستخدام هذه النسب يفيد الكثير من الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة كالمستثمرين والمالكين «حملة الأسهم» والمقرضين، وغيرهم، ويعتمد المحلل المالي في إيجاد هذه النسب على القوائم المالية مثل قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة الأرباح والخسائر. ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

1 ـ نسب السيولة.

وهذه النسب تقيس قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها الجارية «قصيرة الأجل» بواسطة السيولة المتوفرة لديها وهذا قد يهم المقرضين الذين يضعون

شرط القدرة على السداد كأول الشروط لإقراض المنظمة الأموال التي تحتاجها ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

1 ـ نسبة التداول = $\frac{\text{قيمة الأصول المتداولة}}{\text{قيمة الخصوم المتداولة}}$

وتقارن هذه النسبة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وعادة ما يتم مقارنة هذه النسبة بالمعيار 2: 1 أو بمتوسط الصناعة بمعنى أن الأصول المتداولة يجب أن تكون ضعف الخصوم المتداولة حتى تتمكن المنظمة من القدرة على تسديد الالتزامات القصيرة الأجل التي تواجهها.

2 ـ نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{قيمة الأصول المتداولة - (البضاعة + أي مدفوعات مقدماً}}{\text{قيمة الخصوم المتداولة}}$

وتختلف هذه النسبة عن نسبة التداول باستبعاد البضاعة أو أي مدفوعات مقدماً من الأصول المتداولة، وتقارن هذه النسبة بالمعيار 1: 1 أو بمتوسط الصناعة، بمعنى أن الأصول المتداولة يجب أن تساوي الخصوم المتداولة لكي تتمكن المنظمة من القدرة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل.

2 ـ نسب الربحية.

عن طريق هذه النسب يمكن معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، أي فاعليتها في استثمار الأموال وتحقيق عائد مرض عليها. ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

1 ـ ربحية السهم الواحد = $$\frac{\text{تيمة صافي الأرباح}}{\text{عدد الأسهم المصدرة}}$$

حيث تبين هذه النسبة نصيب السهم الواحد من الأرباح وهذه النسبة تهم حملة الأسهم (المالكين).

2 ـ العائد على الأصول = $$\frac{\text{قيمة صافي الأرباح}}{\text{قيمة إجمالي الأصول}}$$

وهذه النسبة تعكس مقدرة المنظمة في إدارتها لأصولها وتحقيق أرباح مرضية.

3 ـ العائد على رأس المال = $$\frac{\text{قيمة صافي الأرباح}}{\text{رأس المال}}$$

وهذه النسبة تعكس حسن استغلال الأموال التي قدمها المالكون والدائنون.

وبصفة عامة كلما كانت نسب الربحية عالية فهذا يعني أن المنظمة حققت أرباحاً مرضية.

3 ـ نسب النشاط.

وهذه النسب تعكس كفاءة المنظمة في إدارة أصولها واستغلال مواردها استغلالاً أمثل. وهناك عدة مؤشرات لهذه الكفاءة مثل:

1 ـ معدل دوران المخزون = $$\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{المخزون السلعي}}$$

2 ـ معدل دوران الأصول الثابتة = $$\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

حيث إن الزيادة في هذه المؤشرات تعكس الزيادة في كفاءة المنظمة.

4 ـ نسب المديونية.

وهذه النسب تعكس مقدرة المنظمة على تسديد ديونها والتزاماتها طويلة الأجل، وذلك بمقارنة الأموال المعروضة من المالكين بالأموال المقدمة من الدائنين، لأن تمويل أصول المنظمة خليط من ديون كالسندات والقروض الأخرى طويلة الأجل ومن المساهمين. وكلما زادت أموال المالكين عن تلك الأموال المقدمة من الدائنين يعتبر وضع المنظمة مرضياً والعكس صحيح ومن أمثلة هذه النسب:

1 ـ نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول = $$\frac{\text{قيمة إجمالي الديون}}{\text{قيمة إجمالي الأصول}}$$

2 ـ نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية = $$\frac{\text{قيمة الديون طويلة الأجل}}{\text{قيمة حقوق الملكية}}$$

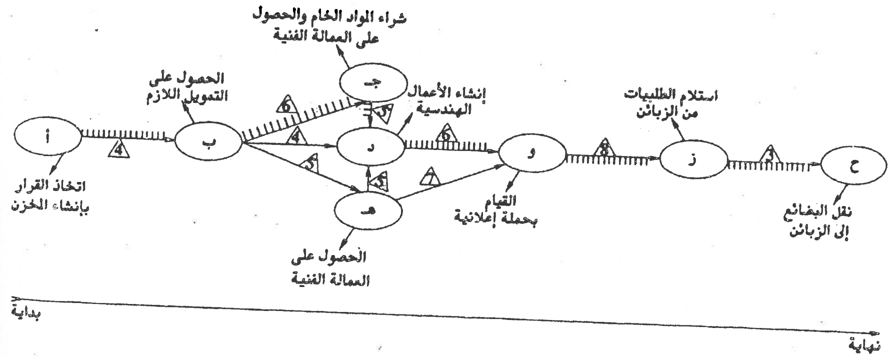
وبصفة عامة يتم مقارنة النسب المالية بالمنظمة بمتوسط الصناعة (تمثل

متوسط النسب المالية للمنظمات الأخرى في نفس الصناعة) وذلك للحكم على وضع المنظمة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة أو بالسنوات السابقة لنفس الصناعة.

4 ـ شبكة «بيرت». pert

كلمة pert هي اختصار للعبارة Program Evaluation Review Technique والتي تعني أسلوب تقييم ومراجعة البرامج. وتستخدم هذه الأداة في مراقبة تنفيذ المشروعات خاصة الإنشائية منها كالمباني والطرق، حيث يتم تمثيل أعمال المشروع في شكل بياني يتضمن مراحل تنفيذ المشروع في شكل أنشطة متتابعة من بداية المشروع حتى نهايته، ويؤدي استخدامه إلى معرفة الفرق بين الزمن المعياري لتنفيذ المشروع وبين الزمن الفعلي للتنفيذ وبالتالي توضيح الانحراف. وتوضيح شبكة مراحل تنفيذ المشروع بشكل متعاقب والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة على حدة.

وكما هو واضح بالشكل (4 ـ 7) فإن الدوائر توضح الأحداث أو الأنشطة والتي تمثل الإنجازات التي يتضمنها المشروع والتي قد يرمز لها بأحرف أو رموز متوالية، والأسهم توضح تتابع الأنشطة منذ البداية حتى النهاية وتوضع عليها أرقام تدل على الزمن اللازم للانتقال من نشاط إلى آخر.



الشكل (4 ـ 7) شبكة «بيرت»

وتساعد هذه الأداة على التنبؤ بالوقت اللازم لإنجاز المشروع بشكل كلي ولكل نشاط من أنشطته على حدة.

فمثلاً كما هو واضح من الشكل 52 والمتعلق بإنشاء مخزن لبيع نوع من السلع إلى الزبائن، نجد أن هناك أربعة مسارات ممكنة لتنفيذ المشروع هي:

1 ـ أ، ب، جـ، د، و، ز، حـ ويحتاج إلى 32 أسبوعاً وذلك بجمع الزمن اللازم لجميع الأنشطة على هذا المسار.

2 ـ أ، ب، د، و، ز، حـ ويحتاج إلى 25 أسبوعاً.

3 ـ أ، ب، هـ، د، و، ز، حـ ويحتاج إلى 31 أسبوعاً.

4 ـ أ، ب، هـ، و، ز، حـ ويحتاج إلى 27 أسبوعاً.

وبالمقارنة بين طول الزمن اللازم لإنجاز هذا المشروع وفقاً للمسارات الأربعة، نجد أن أطول هذه المسارات هو الأول والذي يحتاج إلى 32 أسبوعاً، ويسمى هذا بالمسار الحرج «المسار المتحكم» وهو الطريق الذي يمر به تنفيذ المشروع من بداية أول نشاط حتى نهاية آخر نشاط. ومدته تمثل مدة تنفيذ المشروع والتي يجب أن يتخذ بشأنها القرار. وأي تأخير في إنجاز الأنشطة على هذا المسار يعتبر تأخيراً في إنجاز المشروع، أما إذا استطاعت المنظمة التخفيض في زمن الأنشطة الواقعة على هذا المسار فهذا يعني تخفيض زمن تنفيذ المشروع وبالتالي تخفيض تكلفته. ولذلك فالتعرف على هذا المسار يعتبر بمثابة الرقابة على سير إنجاز أنشطة المشروع كما هو واضح من الشكل 52 فإن هذا المسار هو، أ، ب، جـ، د، و، ز، حـ والمميز عن باقي المسارات الأخرى.

7 ـ 8 . ملخص الفصل السابع

تناول هذا الفصل الوظيفة الرابعة والأخيرة في ترتيب الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير، والتي تهدف كما أوضح هذا الفصل إلى التأكد من أن الأنشطة التي قام بها المدير قد تم تنفيذها وفقاً لما تم التخطيط له عند ممارسته للوظيفة الأولى «التخطيط». لذلك أشار هذا الفصل إلى أن وظيفة الرقابة مرتبطة بوظيفة التخطيط ومعتمدة عليها، بحيث إن نجاح وظيفة الرقابة يعتمد بشكل مباشر على نجاح وظيفة التخطيط. كما تم في هذا الفصل توضيح الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة والمتمثلة في وضع المعايير وقياس الأداء ومقارنة الأداء بالمعايير وأخيراً تصحيح الأداء أو دعمه.

ثم تناول هذا الفصل بالتوضيح أنواع الرقابة الممكن ممارستها والطرق الممكن تطبيقها في كل نوع. وأخيراً تم عرض بعض الأمثلة الممكن استخدامها عند ممارسة وظيفة الرقابة.

7 ـ 9. أسئلة لمراجعة الفصل السابع

1 - وضح مفهوم الرقابة وعلاقتها بوظيفة التخطيط.

2 - تكلم بالتفصيل عن خطوات الرقابة.

3 - وضح المقصود بما يلي:

- معايير كمية.
- تصحيح الانحرافات.
- دعم الأداء.
- المدخلات.
- المخرجات.
- التقارير المنتظمة للرقابة.

4 - تكلم عن الرقابة المستمرة كأحد الأنواع الرئيسية للرقابة.

5 - تكلم عن أنواع الرقابة من حيث توقيتها.

6 - اذكر الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق الرقابة أهدافها.

7 - ما المقصود بالميزانية التقديرية كأداة للرقابة؟

8 - وضح كيفية احتساب نقطة التعادل كأداة للرقابة.

9 - تكلم عن النسب المالية كأداة للرقابة مدعماً ما تقول بأمثلة لعدة أنواع من هذه النسب.

10 - مالمقصود بشبكة بيرت؟ وكيف تستخدم للرقابة مدعماً ما تقول بمثال؟